مدیریت

خلاقیت و کارآفرینی



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت خلاقیت و کارآفرینی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت خلاقیت و کارآفرینی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت خلاقیت و کارآفرینی/ www.modiryar.com

ناشر :www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - خلاقیت

خلاقیت و نوآوری

"خلاقیت ونوآوری "راهگشای بهره وری است". A creative mind provide "Productivity

تعاریف مختلف نوآوری و برخی موانع آن

...Innovation نوآوری مراقبت، کیفیت و خدمت به مشتریانمان را با هم ترکیب می کندگردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی یک عامل که شرکت های نوآور را از سایر سازمان ها متمایز می کند آن است که این شرکت ها دارای دیدگاه مشترکی از نوآوری می باشند. نگاهی به تعریف های مختلف نوآوری در شرکت های مختلف بیندازید: رؤسا و مدیران ارشد شرکت هایی که برای خلق یک فرهنگ نوآوری در سازمانشان در کشمکش می باشند می توانند از مطالب این پژوهش بهره ببرند. آن ها درخواهند یافت که در این کشمکش تنها نیستند. تعاریف نوآوری از دید چند سازمان «نوآوری استفاده از توانایی های طبیعیِ خلق کردن راه های جدید و بهتر لذت بردن از زندگی و کارکردن با یکدیگراست»ـ مرکز یادگیری گروهی شرکت فورد(Ford Team Learning Center) «نوآوری یک فرهنگ، یک نگرش است که مراقبت، کیفیت و خدمت به مشتریانمان را با هم ترکیب می کند.» سامانۀ بهداشت واشو (Washoe Health System) «نوآوری به معنی خارج شدن از درون جعبه (چارچوب) به منظور خلق کردن راه حل ها و پیاده سازی آن هاست. نوآوری خلق فرصت هایی و حیط هایی برای تغییر و یادگیری است.» ـ مؤسسۀ (موزۀ) اسمیتسونین: دفتر امور مالی و اداری(Smithsonian Institution – Office of Finance and Administration) «نوآوری دگرگون سازی افکار به سوی ایده ها وکاربرد این ایده ها برای تحقق هدف ها و بنابراین بهبود کسب و کار جاری یا خلق کردن کسب و کاری جدید است.» بخش پژوهش و توسعۀ شرکت رینولدز (Reynolds Research and Development) «نوآوری عاملی است که محیطی برای فرایند ارتباط سازی خلق می کند که موجب به وجود آوردن محصول، خدمتِ، . . . جدیدی می گردد که ارزش ایجاد کند. یک نوآوری اجتماعی است ـ آفرینش محیطی است که در آن نوآوریِ دست اول (first level) شکوفا می شود.» ـ بخش آیدیا ورسِ شرکت لوسنت تکنالوجیز (Idea Verse، Lucent Technologies) «ایده های جدیدی که رضایت مشتری، بهره وری و گنجایش فکری سازمان ما را بهبود بخشند، نوآوری اند.» ـ مارشال ایندستریز (Marshall Industries) «پیاده سازی ایده های خلاق برای ایجاد فرایندها و محصولات جدید نوآوری است. این شامل راه های بهتر انجام دادن کارهایمان و ابزارهای جدیدی می شود که بهره وریمان را افزایش دهد » ـ بخش پژوهش و توسعۀ شرکت کلوراکس (The Clorox Company، Research & Development) «نوآوری تجسم

چیزی است که وجود ندارد و به وجود آوردن آن. انجام کاری که نیازهای مردم را تأمین می کند. کاری که قبلاً هرگز انجام نشده است ـ که انسان را وادار می کند بگوید عجب! در کُنه آن، ما براین باوریم که نوآوری غیرقابل تشریح است. روحیه ای است که پیوسته بر ضد رضایت از آن چه وجود دارد، پدیدار شده به پیش می رود. ـ فدرال کوالیتی کانسالتنسی گروپ (Federal Quality Consulting Group) «پرورش و پیاده سازی رؤیاهایمان ـ با برنامه ها، محصولات و خدماتی که دارای ارزش هایی مرتبط با چشم انداز و نیاز های بازارهای ما هستند». ـ وای- ام- سی- ایِ شیکاگو و حومه (YMCA of Metropolitan Chicago) «غالب سازمان ها دید روشنی از نوآوری ندارند و هر یک از سه واژه ـ ایده ها، خلاقیت و نوآوری ـ را برای تشریح آن به کار می برند. در اینجا، راه جالبی برای تعریف و قایل شدن تمایز بین هر سه واژه وجود دارد: یک ایده نسخه ای است برای عمل. برحسب تعریف، یک ایده باید افراد، مکان ها و شرایط را تغییر دهد. خلاقیت دربارهٔ راه های نگرش به مسایل است. بنابراین، یک ایدهٔ خلاق راه جدیدی است برای برخورد و تعامل با مردم، مکان ها و شرایط. نوآوری عبارت از پیاده سازی ایدهٔ خلاق و بهره مند شدن از آن است. پیاده سازی کلید نوآوری است. مانع های نوعی نوآوری کدام اند؟ شرکت کنندگان در مراسم اعطای جایزهٔ جورج لند (George Land) گفته اند: مانع های ما ضعف احساس احترام به خود، نبود رهبری، نبود تشویق و بازخورد منفی است. ما با یک برنامهٔ انتقالی برای حذف این مانع ها و رسیدن به هدف هایمان آغاز کردیم. این کار را از راه آموزش دربارهٔ راه های جدید عملکرد در خانواده و گروه های کاری انجام دادیم.» ـ مرکز یادگیری شرکت فورد (Ford Team Learning Center) «مشکلِ بزرگی سازمان. ما برای مقابله با این مشکل سه کار انجام دادیم. اول، فرهنگی ایجاد کردیم که نسبت به نوآوری از راه آگاه کردن کارکنان از ارزشی که برای آن قایل می شویم، پذیرا باشد. برنامه های متعددی برای تسهیل پیاده سازی ایده های جدید آغاز نمودیم. به تأیید و تشویق فوری ایده های جدید معتقد شدیم.» سیستم بهداشت واشو (Washoe Health System) «ترس ــ ترس از شکست، موفقیت، تصمیم سازی، طرز فکر های بوروکراتیک، اشتباه کردن، امنیت شغلی، تغییر. برای غلبه بر مانع هایمان، بر آموزش، سرمایه گذاری در نیروی انسانی، تشویق و پروژه های نمونه سازی تمرکز دادیم. همچنین هنگامی که کار جدیدی انجام می دادیم، متعاقب آن نشست هایی برای بحث دربارهٔ آن برگزار می کردیم.» ـ اسمیتسونین اینستیتیوشن (دفتر امور مالی و اداری) (Smithsonian Institution (Office of Finance and Administration) «مانع اصلی ما: انگیزهٔ سیری ناپذیر برای رسیدن به نتایج، منجر به این باور گردیده است که خلاقیت و نوآوری بی فایده است مگر آن که بتوان آن را فوراً احضارکرد! مانع دیگر ما سهیم نشدن در دانش ابزار ها و فرایندهای خلاقیت بود که برای نوآوری لازم است.» غلبه بر مانع ها ۱- تفکر از درون یک جعبه ۲- ایده یابی سفارشی ۳- تنوع ایده ها ۴- سهیم در دانش و ابزارها و فرایند های خلاقیت بخش آیدیا ورسِ شرکت لوسنت تکنالوجیز (Idea Verse، Lucent Technologies) «ما با دو نوع مانع رو به رو شدیم: مانع های کسب و کاری و مانع های فرهنگی. مانع های کسب و کاری، سیاست ها و روش های بوروکراتیک غیر ضروری اند. مانع های فرهنگی پرورش و محافظت از" سیلوهای "قدرت بودند •. عدم تمایل به سهیم کردن دیگران در مسئولیت و پاداش •. عدم پذیرشِ توانمند کردن تمام افراد •. عدم اعتماد به مزایای نوآوری، کار گروهی و تفاوت ها. چگونه کوشیدیم بر موانع غلبه کنیم•: کار را انجام دهید •. کارکنان به عنوان مالکان شرکت • گروه های کاری • تنوع، نوآوری و کار گروهی• نشست های حل مسایل با کمک و حضور تسهیل کنندگان. ـ مرکز پژوهش و توسعهٔ آر- جی- رینولدز (R.J. ReynoldsResearch & Development) «۱- برنامهٔ اعطای پاداش ها بر اساس مدیریت بر پایهٔ هدف۲- سیستم اطلاعات مدیریت موروثی که دسترسی به اطلاعات و تبادل آن بین گروه های مشتریان، تأمین کنندگان وسازمان را محدود می کرد.۳- مدیریت بر پایهٔ هدف را حذف کردیم و در نتیجه اعطای پاداش را با هدف های شرکت، و نه افراد، هماهنگ نمودیم.۴- تمام نیازهای اطلاعاتی را مورد تجدید نظر قرار داده آن ها را تجدید ساختار کردیم. ـ مارشال ایندستریز (Marshall Industries) «ترس و قضاوت: ترس از اشتباه

کردن و به دلیل اشتباه مورد قضاوت واقع شدن.راه حل: آموزش دیدن در تسهیل گری ماهرا نه و قوانین پایه ای درست •بهترین عملکردها ـ ایده های جدید •ابزار ها و تکنیک ها (tools & techniques) ـ تفکر خلاق •تکنیک های تجسم (visionizing •)گروه های خود مدیر •آزادی گروه ها •داستان گویی، شوخ طبعی و خنده •گروه های مشاوره کیفیت«بزرگ ترین مانع ها در YMCA به قرار زیر بودند: ارتباط بین گروه های نسبتاً مستقل، نبود منابع، نبود کارکنان کافی و زمان لازم، و فرهنگی که انجام کارها فقط از راه هایی که در وای- ام- سی- ای (YMCA) مرسوم بود. مانع نوآوری گرایش به تمرکز بر گذشته بود. درحال حاضر، بکوشید در محدوده ای که برطبق سنت تعیین شده و قبلاً در شرکت موفق بوده است، عمل کنید.راه حل": یک بودجهٔ اولیه "برای ترویج و حمایت از برنامهٔ نوآوری.» ـ وای- ام- سی- ایِ شیکاگو و حومه (MCA of Metropolitan Chicago)Reference www.InnovationTools.com۱- آمادگی (preparation): در این مرحله ایده به وجود نمی آید ، ممکن است دانشمندی سال ها روی مسأله ای کار کنند ولی منجر به ایده ای نشود؛ تمرکز روی یک مسئله۲- نهفتگی، خواب روی مسئله (INCUBTION): زمان تفکر و واکنش؛ فرد خلاق ممکن است به ماهیگیری برود، چرت بزند یا روزها دنبال ابداع نباشد؛ این دوره الزاما منجر به خلاقیت نمی شود۳- مرحله اصرار و پافشاری (PERSISTENCE) : پشتکار نشان دادن بر روی ایده۴- مرحله بینش و بصیرت (INSIGHT): ایده های خلاق به طور ناگهانی و غیر منتظره ایجاد می شوند۵- رسیدگی و تحقیق (VERIFICATION): تطبیق ایده با روشهای آزمایشگاهی و کتابخانه ای؛ در اینجا باید ایده مورد نقد و بررسی قرار گیرد.

Innovation

What is innovation? Innovation is a process which leads to improved engineering, technology, methods, state of mind and organization. If you look at it that way, we are constantly involved with innovation as human beings. We have no choice other than to carry on learning and improving ourselves. Innovation means venturing away from familiar ground into uncharted territory. With the aim of somehow discovering something better in the uncharted territory than on the familiar ground.Why is innovation essential? Today our memory is primarily driven by the laws of the free market. So a supplier needs to churn out innovations constantly, otherwise the competition will leave him standing. If a company comes up with little or no innovation, there are no short-term consequences, there may even be a positive effect on profits. Developing innovation always entails provision of resources as well, and making a long-term investment in the company's future. How does innovation happen?Because innovation is so important, innovation must be one of the core processes of every company. In reality this is not always the case. Management, development/production and marketing/sales must all contribute towards the innovation process and experience it together. If this is the case, all those involved will get together to pool their requirements. Each party must understand the concerns of the others, while at the same time promote their own. Only with the courage to deal with this chaos will the ultimate result be a success, creating something

.innovative

موج های پیش برنده کارآفرینی

دکتر سید محمد حسین حسینی

یک کارآفرین از جنبه‌های مختلف باافراد اشتغالزا، سرمایه‌دار، هنرمند، مخترع و کاسب تفاوت دارد که این نوشتار کوتاه ابتدا به‌این تفاوتها اشاره می‌کند و سپس به بررسی سه موج قدرتمند در پیش‌راندن کارآفرینی می‌پردازد.تفاوت کارآفرین با...اشتغالزا:واژه کارآفرینی که ترجمه کلمه Entrepreneurship است. در جامعه ما که بیکاری معضل بزرگ اجتماعی محسوب می شود همه اذهان را متوجه اشتغالزایی می کند. در حالی که هر چند این دو مفهوم هر دو با ارزش و با هم مرتبطند اما لزوماً منطبق بر هم نیستند. (اشتغالزایی می‌تواند یکی از نتایج کارآفرینی باشد)پس تفاوت این دو را می توان چنین خلاصه کرد:۱) کارآفرین، یک شغل را ایجاد می کند، در حالی که اشتغالزا برای شغل ایجاد شده، جذب نیرو و تکمیل ظرفیت می کند.۲) کارآفرینی بیشتر مربوط به بخش خصوصی است، اما اشتغالزایی در بخش دولتی هم می تواند صورت پذیرد. چرا که شاخصه اصلی کارآفرین پذیرش ریسک و تامین سرمایه به امید منفعت زیاد است. در حالی که در مشاغل دولتی سرمایه گذاری و ریسک مشاغل لزوماً درآمد و منافع سرشاری برای مدیر نخواهد داشت. دولت بیشتر می تواند مشوق و زمینه ساز کارآفرینی باشد.۳) کارآفرینی، عرضه کالا یا خدمتی نوین از لحاظ زمانی و مکانی است. در حالی که اشتغالزایی لزوماً با نوآوری همراه نیست.۴) کارآفرینی درک و بهره گیری از فرصتهای حال یا آینده بازار به نفع خود و جامعه است، در حالی که منافع اشتغالزایی ممکن است فقط متوجه جامعه باشد.۵) اشتغالزایی به توزیع ثروتهای موجود کمک می کند اما کارآفرینی یک منبع ثروت جدید ایجاد(خلق ارزش) می کند.۶) هنر کارآفرین گردآوری و در کنار هم قرار دادن مجموعه ای از منابع انسانی و فیزیکی است که ارزش مجموعه جدید نسبت به گذشته افزون شود. در حالی که اشتغالزایی همیشه با بهره وری همراه نیست.به‌همین جهت آقای دکتر احمدپور داریانی برای رفع این شبهه، واژه ارزش آفرین را به جای کارآفرین پیشنهاد می کند.سرمایه دارتفاوت کارآفرین با سرمایه دار در این است که سرمایه دار لزوماً موسس یا گرداننده یک فعالیت اقتصادی نیست. در حالی که کارآفرین علاوه بر تامین سرمایه و دیگر منابع لازم و ادغام آنها با یکدیگر، عهده دار مدیریت آن نیز می‌شود.هنرمند و مخترعکارآفرین لزوماً هنرمند و مخترع به معنای متداول آن نیست، اما بزرگترین هنر وی اختراع یک روش برای ایجاد ارزش اقتصادی جهت توسعه و بهره گیری از هنر یا ابتکار دیگران است.کاسب (Small Business Owner)بسیاری از مردم دو عبارت کارآفرین و کاسب را مترادف می دانند. هر چند این دو مفهوم نقاط اشتراک زیادی دارند، اما تفاوتهای معنی داری نیز در این دو مفهوم دیده می شود که به مواردی از آن اشاره می‌شود.۱) تفاوت میزان ثروت (ارزش آفرین) کارآفرین با کاسب:کسبه سنتی درآمد معمول و متوسطی دارند، اما درآمد یک کارآفرین موفق بیش از حد انتظار است.۲) سرعت ثروت آفرینیثروت کاسب معمولاً ـ طی مدت زمان طولانی جمع آوری می‌شود. اما کارآفرین موفق همین ثروت را طی مدت کوتاه (مثلاً ۳ تا ۵ سال) کسب می کند.۳) ریسکاقدامات کارآفرینان ریسک بالایی دارد. در حالی که اقدامات کسبه معمولی چنین ریسکی را ندارد. با این وجود این افراد به خاطر اطمینان از سود قابل توجه آتی و امکان از دست رفتن فرصتهای طلایی دست به خطر می زنند. با این همه کارآفرین را نمی توان یک مجنون خطرپذیر دانست. هنر کارآفرین توام با تخمین میزان مخاطره فعالیتها و دست زدن به ریسک های ارزشمند، عقلائی و محاسبه شده است.۴) نوآوریمعمولاً قوه خلاقه یک کارآفرین در نوآوری بسیار فراتر از یک کسبه معمولی است و همین قوه خلاقه است که قدرت ثروت آفرینی (خلق ارزش) را در وی نسبت به کسبه معمولی فزونی می دهد. قوه خلاقه کارآفرین می تواند در تولید کالا، ارائه خدمت و یا فرایندها بروز نماید.سه موج در پیش راندن کارآفرینیتا دهه ۱۹۸۰ سه موج وسیع، کارآفرینی را به جلو هدایت کرده است.موج اولانفجار عمومی مطالعه و

تحقیق در قالب انتشار کتابهای زندگی کارآفرینان و تاریخچه شرکتهای آنها، چگونگی ایجاد کسب وکار شخصی و شیوه های سریع خلق ثروت که از اواسط دهه ۱۹۵۰ شروع شد.موج دومین موج شامل ارائه رشته های آموزش کارآفرینی در حوزه های مهندسی و بازرگانی است که از دهه ۱۹۶۰ به‌پا شد.موج سومین موج شامل افزایش علاقه‌مندی دولتها به تحقیقات وسیعتر در زمینه کارآفرینی و بنگاههای کوچک، نشر آموزشها به شاخه‌های دیگر علوم اقتصادی، روانشناسی و مدیریتی، تشویق رشد شرکتهای کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوریهای صنعتی است که از اوائل دهه ۱۹۸۰ آغاز شد.* تدبیر

What Is Entrepreneurship?Meaning of entrepreneurship has evolved over the centuries The following one-page essay is taken from the U.S. Department of State publication,) Principles of Entrepreneurship.)What Is Entrepreneurship?What is meant by entrepreneurship? The concept of entrepreneurship was first established in the ۱۷۰۰s, and the meaning has evolved ever since. Many simply equate it with starting one's own business. Most economists believe it is more than that.To some economists, the entrepreneur is one who is willing to bear the risk of a new venture if there is a significant chance for profit. Others emphasize the entrepreneur's role as an innovator who markets his innovation. Still other economists say that entrepreneurs develop new goods or processes that the market demands and are not currently being supplied.In the ۲۰th century, economist Joseph Schumpeter (۱۸۸۳-۱۹۵۰) focused on how the entrepreneur's drive for innovation and improvement creates upheaval and change. Schumpeter viewed entrepreneurship as a force of "creative destruction." The entrepreneur carries out "new combinations," thereby helping render old industries obsolete. Established ways of doing business are destroyed by the creation of new and better ways to do them.Business expert Peter Drucker (۱۹۰۹-۲۰۰۵) took this idea further, describing the entrepreneur as someone who actually searches for change, responds to it, and exploits change as an opportunity. A quick look at changes in communications – from typewriters to personal computers to the Internet – illustrates these ideas.Most economists today agree that entrepreneurship is a necessary ingredient for stimulating economic growth and employment opportunities in all societies. In the developing world, successful small businesses are the primary engines of job creation, income growth, and poverty reduction. Therefore, government support for entrepreneurship is a crucial strategy for economic development.As the Business and Industry Advisory Committee to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) said in ۲۰۰۳, "Policies to foster entrepreneurship are essential to job creation and economic growth." Government officials can provide incentives that encourage entrepreneurs to risk attempting new ventures. Among these are laws to enforce property rights and to encourage a

competitive market system.The culture of a community also may influence how much entrepreneurship there is within it. Different levels of entrepreneurship may stem from cultural differences that make entrepreneurship more or less rewarding personally. A community that accords the highest status to those at the top of hierarchical organizations or those with professional expertise may discourage entrepreneurship. A culture or policy that accords high status to the "self-made" individual is more likely to encourage entrepreneurship.This overview is the first in a series of one-page essays about the fundamental elements of entrepreneurship. Each paper combines the thinking of mainstream economic theorists with examples of practices that are common to entrepreneurship in many countries. The series attempts to answer: Why and how do people become entrepreneurs? Why is entrepreneurship beneficial to an economy? How ?can governments encourage entrepreneurship, and, with it, economic growth

TRIZ در یک نگاه

اسفند ۱۳۸۷ ، ۰۸:۰۹

TRIZ در یـک نگـاه ... Teoriya Resheniya Izobrototelskikh Zadatch آلتشولر TRIZ را تحت عنـوان علم فناوری خلاقیت و نوآوری می داند

۱-۱- معنـای TRIZ: واژه TRIZ (تریز) برگرفتـه شـده از حروف اول کلمـات در عبـارت روسـی زیر می باشـد :«Teoriya Resheniya Izobrototelskikh Zadatch»که برابر انگلیسـی آن عبـارت «Theory of Inventive Problem Solving» (بـا مخفف TIPS) است که به معنی نظریه حـل ابـداعانه ی مسئله می باشـد.این دانش در سراسر جهـان تحت عنـوان TRIZ شناخته می شود و متداول شدن این نام به این علت است که بنیانگذار آن ، دانشمند خلاقیت شناس روسی گنریچ سائولویچ آلتشولر (۱۹۲۶-۱۹۹۸) (G.S. Altshuller) می باشـد .دانش TRIZ بـا نام ها و عنوان های توصیـف گر مختلفی ماننـد نوآوری نظام یافته[۱] ، خلاقیت اختراعی[۲] ، فناوری خلاقیت و نوآوری[۳] ، روش شناسی اختراع[۴] ، الگوریتم اختراع[۵] ، روش شناسی حل مسئله های ابداعی[۶] ، روش شناسـی حـل ابتکاری و ابـداعانه ی مسـئله[۷] ، مهندسـی خلاقـیت و نوآوری[۸] ، روش شناسـی خلاقیت[۹] ، خلاقـیت شناسـی اختراع[۱۰] ، خلاقیت شناسـی فناوری[۱۱] و مواردی از این قبیـل نامیـده می شود (گلسـتان هاشـمی ۱۳۸۲ ، ۱۲) .۲-۱- تعریف TRIZ:دانش TRIZ می توانـد در دامنه ای از یـک طیف مفهومی و گستره ای از تعـاریف قرار بگیرد که یـک انتهـای آن نوعی جهـان بینی خلاـق یـا رویکردی جامع به علوم و فناوری و انتهای دیگر آن انواعی از ابزارهای حل خلاق مسئله و فنون خلاقیت و نوآوری را شامل گردد.آلتشولر TRIZ را تحت عنوان علم فنـاوری خلاقیت و نوآوری می دانـد . با نتیجه گیری از دیـدگاه آلتشـولر می تـوان TRIZ را نوعی علم خلاـقیت شناسـی (Creatology) دانست .یکی از دانشـمندان برجسـته TRIZ به نام سیمون ساورانسکی[۱۲] این دانش را چنین تعریف کرده است :« TRIZ عبارت است از یک دانش انسان گرای[۱۳] مبتنی بر روش شناسـی نظـام یـافته[۱۴] برای حـل ابـداعانه ی مسـئله » (گلسـتان هاشـمی ۱۳۸۲ به نقـل از ساورانسکـی ۲۰۰۰ ، ۲۲) .همچنین برخی صاحب نظران ، TRIZ را این چنین تعریف می کنند :«TRIZ عبارت است از نوعی رویکرد الگوریتمی[۱۵] برای حل ابـداعانه مسائل فنی و فناورانه[۱۶] » (گلستان هاشمی ۱۳۸۲ به نقل از ساورانسـکی ۲۰۰۰، ۲۳) .با توجه به عنوان های توصیـف

گر مختلفی که در قسمت (۱) برای نامیدن TRIZ ذکر شد می توان به شناخت بیشتری درباره مفهوم کلی دانش TRIZ دست یافت .۳-۱- تاریخچه TRIZ :شالوده های دانش TRIZ از سال ۱۹۴۶ توسط گنریچ آلتشولر بر اساس نتایج حاصل از مطالعه اختراعات مختلف پایه گذاری شد .آلتشولر که به پدر TRIZ لقب دارد در سال ۱۹۲۶ در روسیه (شوروی سابق) متولد گردید. وی که از همان دوران نوجوانی نسبت به ابداعات و اختراعات کنجکاوی و علاقه خاصی داشت و اولین اختراع خود را در سن ۱۴ سالگی انجام داد در اداره ی ثبت اختراعات مشغول به کار شد.کار او کمک به مخترعین برای ثبت اختراعاتشان بود . او در حین کار، گاهی به حل مسائل فنی آنان کمک می کرد . در این دوران بود که او دریافت حل مسائل فنی که منجر به اختراع و نوآوری می شود به اصول و روش هائی فراتر از تکنیک های خلاقیت شناخته شده تا آن هنگام نیاز دارد . آلتشولر در طی مطالعات خود به این نتیجه مهم رسید که یک نظریه اختراع[۱۷] بایستی دارای چند ویژگی اصلی از جمله موارد زیر باشد :۱- شامل یک فرایند گام به گام و نظام یافته باشد .۲- بتواند از میان گستره ای از راه حل ها مستقیما به بهترین راه حل (راه حل ایده آل یا کمال) منجر گردد .۳- دارای ویژگی تکرارپذیری باشد .۴- بتواند ساختاری برای دانش ابداع ارائه نماید.آلتشولر بیش از ۲۰۰۰۰ اختراع ثبت شده[۱۸] (پتنت) را مورد بررسی قرار داد تا متوجه شود اختراعات به عنوان مسئله های ابداعی (یعنی مسئله هائی که راه حل آنها مشخص نیست و بایستی آن را با روش های خلاق و ابداعی کشف کرد) چگونه حل شده اند .از بین این تعداد آلتشولر ۴۰۰۰۰ اختراع مهم و برجسته و به عبارتی راه حل های خلاق و ابداعی اصلی را مورد مطالعه عمیق تر قرار داد. براساس نتایج حاصل از این نوع مطالعات خلاقیت شناسی تحلیلی ، آلتشولر به کشفیات بسیار مهمی دست یافت و اصول ، مفاهیم و روش های TRIZ را به عنوان یک علم نوین و بسیار با ارزش به جهان ارائه نمود .البته این خلاقیت و نوآوری فوق العاده مهم آلتشولر متاسفانه همانند بسیار از کشفیات و اختراعات کوچم و بزرگ تاریخ در ابتدا درک نشده و با انواع مخالفت ها ، مقاومت ها و بی مهری های تاسف برانگیز (آنچه که در خلاقیت شناسی تحت عنوان اینرسی خلاقیت و نوآوری نامیده می شود) مواجه شد و آلتشولر همانند بسیاری از دانشمندان و مخترعین سختی ها و مرارت های بسیار زیادی را متحمل گردید که مطالعه آن حاکی از اراده‌ء والا و تلاش و پشتکار شگفت انگیز آنان است.به دلیل بی توجهی ها و مخالفت های اوی آن زمان ، TRIZ نتوانست به خوبی در روسیه ایفای نقش نماید و بعدها جایگاه آن شناخته شد . پس از پایان جنگ سرد و گسترش ارتباطات ، کشورهای اروپائی ، آمریکا ، ژاپن و دیگر کشورها با دانش TRIZ آشنا شده و با پی بردن به اهمیت فوق العاده زیاد آن بلافاصله آن را جذب کرده و ضمن به کارگیری درصد رشد و توسعه آن برآمدند.چنان که در حال حاضر درباره TRIZ به عنوان یک دانش تخصصی تحقیقات وسیعی به عمل می آید و اصول و مفاهیم آن توسط بسیاری از دانشمندان ، پژوهشگران ، مدیران ، مهندسان و کارشناسان رشته های مختلف علمی در جهت حل مسائل و ایجاد نوآوری‌ها به کار گرفته می شود و همچنان به سرعت در حال گسترش و تکامل است .بزرگ ترین خلاقیت و نوآوری آلتشولر به عنوان یک دانشمند علوم و مهندسی ، یک دانشمند خلاقیت شناس و نیز به عنوان یک مخترع ، خلاقیت و نوآوری او درباره خود موضوع خلاقیت و نوآوری می باشد.آلتشولر به عنوان مخترع فنون اختراع و پایه گذار دانش TRIZ با تلاش و پشتکار بسیار جدی به مدت ۵۲ سال در راستای رشد و توسعه آن یکی از اصلی ترین و موثرترین بنیانگذاران علم خلاقیت شناسی و از بزرگترین دانشمندان قرن بیستم محسوب می شود(آلتشولر در سال ۱۹۹۸ در آمریکا این دنیا را ترک نمود). نقش و اهمیت نظریه TRIZ شاهکار علمی آلتشولر به قدری است که از جنبه ای می تواند در ردیف نظریه های علمی بزرگی مانند نظریه کوانتومی و نظریه نسبیت قرار گیرد و آلتشولر را با دانشمندان بزرگی مانند پلانک ، انیشتین ، شرودینگر ، پیاژه و پائولینگ همسنگ نماید .نگارنده معتقد است اگر چنانچه جایزه نوبلی نیز به نام جایزه نوبل خلاقیت شناسی (مانند جوایز نوبل فیزیک ، شیمی و زیست شناسی) وجود می داشت بی گمان آلتشولر از شایسته ترین دریافت دارندگان آن می بود.۴-۱- اجزاء اصلی دانش TRIZ :به طور کلی مجموعه نتایج حاصل از خلاقیت شناسی تحلیلی اختراعات توسط آلتشولر که تشکیل دهنده

دانش TRIZ است شامل مفاهیم مختلفی است که مهم ترین آنها به طور خلاصه و فهرست وار موارد زیر می باشند:۱-۴-۱- قانون افزایش سطح ایده آل بودن[۱۹] (قانون کمال). به این معنی که نظام های فنی[۲۰] همواره به سمت افزایش درجه ایده آل بودن یا کمال خود پیش می روند. ایده آلی یا سطح ایده آل بودن عبارت از نسبت جمع کلیه جنبه های مثبت و مفید سیستم به جمع کلیه جنبه های منفی و مضر سیستم ( ) می باشد (۱-۴-۲(=I- سیستم ۴ مرحله ای حل مسئله : شامل مراحل زیر می باشد:۱) شناخت مسئله۲) فرمول بندی مسئله۳) جستجوی مسائل قبلا حل شده (استفاده از ۳۹ پارامتر مهندسی)۴) استفاده از الگوهای راه حل های کشف شده(به کار گیری ۴۰ اصل اختراع)۳-۴-۱- سطوح ۵ گانه حل مسئله و نوآوری:شامل ۵ سطح زیر است:۱) راه حل های مشخص۲) بهبودهای کوچک۳) بهبودهای بزرگ۴) مفاهیم جدید۵) کشف های بنیادی۴-۴-۱- تحلیل ماده- میدان[۲۱] (تحلیل Vepol):با استفاده از این تحلیل مسائل به طور کلی به دو دسته تقسیم می شوند :۱-۴-۴-۱- مسائل آشنا (مانوس) تحت عنوان مسائل استاندارد۲-۴-۴-۱- مسائل ناآشنا (نامانوس) تحت عنوان مسائل غیر استاندارد۵-۴-۱- قوانین ۸ گانه تحول و تکامل نظام های فنی[۲۲] (قوانین پیشرفت فناوری)۶-۴-۱- تعداد ۷۶ راه حل ابداعانه استاندارد[۲۳] :مسائل استاندارد شناخته شده با تحلیل Vepol می توانند با استفاده از این ۷۶ راه حل ابداعانه استاندارد حل شوند.۷-۴-۱- ماتریس تناقض ها[۲۴]:در نظریه TRIZ از مسئله ابداعی[۲۵] تحت عنوان تناقض تعبیر می شود که معنی آن دو موقعیت متضاد یا دو کیفیت متعارض است ، یعنی افزایش سطح کیفیت یکی موجب کاهش سطح کیفیت دیگری می شود و حل ابداعانه مسئله ، کشف راه حل این تناقض می باشد.۸-۴-۱-تعداد ۴۰ اصل برای اختراع و نوآوری[۲۶]۹-۴-۱- مجموعه ای از تاثیرات علمی اساسی(تاثیرات فیزیکی ، شیمیائی ، هندسی و زیست شناختی)۱۰-۴-۱- روش [۲۷]ARIZ (الگوریتم حل ابداعانه مسئله):ARIZ یک دستورالعمل نظام یافته برای شناسائی راه حل مسئله غیراستاندارد با استفاده از قابلیت های همه فنون و روش های خلاقیت می باشد .۱-۶TRIZ- فواید و کاربردهای TRIZبا استفاده از دانش TRIZ می توان به نتایج و دستاوردهای متعددی از جمله موارد زیر دست یافت:۱-۶-۱- دستیابی به نوعی نگرش جامع علمی به ابداعات و اختراعات .۲-۶-۱- شکل گیری جنبه های بسیار مهمی از علم خلاقیت شناسی.۳-۶-۱- دستیابی به نوعی جهان بینی خلاق.۴-۶-۱- کشف انواعی از راه حل ها برای مسائل ابداعی یعنی مسائلی که با روش های معمولی متداول راه حل آنها به دست نمی آید.۵-۶-۱- دستیابی به بهترین و موثرترین راه حل ها برای انواع مسائل علمی ، فنی ، انسانی و اجتماعی.۶-۶-۱- پیش بینی روند ابداعات و اختراعات در آینده (خلاقیت شناسی آینده شناختی)۷-۶-۱- ارائه آموزش های نوین مبتنی بر TRIZ در مدارس و دانشگاه ها (خلاقیت شناسی پرورشی مبتنی بر ۱-۶-۸(TRIZ- تسهیل و تسریع روند رشد و توسعه علوم و فناوری .۷-۱- دیگر رویکردهای خلاقیت شناختی مبتنی بر TRIZبا استفاده از اصول و مفاهیم TRIZ و توسعه تحلیل های مبتنی بر آن ، رویکردهای خلاقیت شناختی خلاصه شده یا تعمیم یافته تر دیگری مانند موارد زیر حاصل شده است و این روند تکاملی همچنان ادامه دارد .۱-۷-۱- رویکرد خلاقیت شناختی [۲۸]USIT:رویکرد ساده شده و عصاره ای از TRIZ (ارائه شده توسط سیکافوس[۲۹] در شرکت فورد) به معنی تفکر ابداعانه ساختار یافته یکپارچه.۲-۷-۱- رویکرد خلاقیت شناسی AZIT(با واژگان روسی و به انگلیسی [۳۰ASIT]) :به معنی تفکر ابداعانه نظام یافته پیشرفته.۳-۷-۱- رویکرد خلاقیت شناسی TRTS (با واژگان روسی و انگلیس [۳۱]TDTS) به معنی نظریه رشد و توسعه نظام های فنی.۴-۷-۱- رویکرد خلاقیت شناختی TRTL(با واژگان روسی و به انگلیسی [۳۲]TDCP) به معنی نظریه رشد و توسعه افراد خلاق.۵-۷-۱- رویکرد خلاقیت شناختی [۳۳]TTVC به معنی نظریه جامع برای خلاقیت چند جانبه.۶-۷-۱- رویکرد خلاقیت شناختی OTSM (با واژگان روسی و به انگلیسی [۳۴]GTST) به معنی نظریه عمومی تفکر قوی.منابع :سید مهدی گلستان هاشمی ، ۱۳۸۲،مقدمه ای بر دانش خلاقیت شناسی، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی اصفهان سید مهدی گلستان هاشمی، ۱۳۸۲، خلاقیت شناسی و TRIZ . مجله خلاقیت شناسی ، کارافرینی و TRIZ.

Systematic Innovation۲- Inventive Creativity۳- Creativity & Innovation Technology۴- - ۱ Invention Methodology۵- Invention Algorithm۶- Solving Methodology of Inventive Problems۷- Inventive Problem solving Methodology۱- Creativity & Innovation Engineering۲- Creativity Methodology۳- Invention Creatology۴- Creatology of Technology[۱۲] - Semyon D. Savransky[۱۳] - Human – Oriented Knowledge[۱۴] - Systematic Methodology[۱۵] -Algorithmic Approach[۱۶] - Technical & Technological Problems Solving[۱۷] -Theory of Invention[۱۸] - Patent[۱۹] -Increasing Ideality[۲۰] - Technical Systems[۲۱] - Substance – Field Analysis[۲۲] - Technical System Evolution[۲۳] - ۷۶ Standard Inventive Solution[۲۴] - Contradiction[۲۵] - Inventive Problems[۲۶] - ۴۰ Principles of Invention[۲۷] - Algorithm of Invention Problem Solving[۲۸] - Unified Structured Inventive Thinking[۲۹] - Dr. Ed Sickafus[۳۰] - Advanced Systematic Inventive Thinking[۳۱] - Theory of Development of Technical Systems[۳۲] - Theory of Development of Creative Personalities[۳۳] - Template Theory for Versatile Creativity[۳۴] - General Theory of Strong Thinking *http://charismaco.com/html/index.php?name=News&file=article&sid=۲۲۸

TRIZ - What Is TRIZ?By Katie Barry, Ellen Domb and Michael S. Slocum

Projects of all kinds frequently reach a point where all the analysis is done, and the next step is unclear. The project team must be creative, to figure out what to do. Common creativity tools have been limited to brainstorming and related methods, which depend on intuition, fiat and the knowledge of the members of the team. These methods are typically described as psychologically based and having unpredictable and unrepeatable results.TRIZ is a problem solving method based on logic and data, not intuition, which accelerates the project team's ability to solve these problems creatively. TRIZ also provides repeatability, predictability, and reliability due to its structure and algorithmic approach. "TRIZ" is the (Russian) acronym for the "Theory of Inventive Problem Solving." G.S. Altshuller and his colleagues in the former U.S.S.R. developed the method between ۱۹۴۶ and ۱۹۸۵. TRIZ is an international science of creativity that relies on the study of the patterns of problems and solutions, not on the spontaneous and intuitive creativity of individuals or groups. More than three million patents have been analyzed to discover the patterns that predict breakthrough solutions to problems.TRIZ is spreading into corporate use across several parallel paths – it is increasingly common in Six Sigma processes, in project management and risk management systems, and in organizational innovation initiatives.TRIZ research began with the hypothesis that there are universal

principles of creativity that are the basis for creative innovations that advance technology. If these principles could be identified and codified, they could be taught to people to make the process of creativity more predictable. The short version of this is:Somebody someplace has already solved this problem (or one very similar to it.)Creativity is now finding that solution and adapting it to this particular problem.The research has proceeded in several stages during the last sixty years. The three primary findings of this research are as follows: ۱. Problems and solutions are repeated across industries and sciences. The classification of the contradictions in each problem predicts the creative solutions to that problem. ۲. Patterns of technical evolution are repeated across industries and sciences. ۳. Creative innovations use scientific effects outside the field where they were developed.Much of the practice of TRIZ consists of learning these repeating patterns of problems-solutions, patterns of technical evolution and methods of using scientific effects, and then applying the general TRIZ patterns to the specific situation that confronts the developer. Exhibit ۱ describes this process graphically. Exhibit ۱: The TRIZ Problem Solving MethodIn Exhibit ۱, the arrows represent transformation from one formulation of the problem or solution to another. The solid arrows represent analysis of the problems and analytic use of the TRIZ databases. The striped arrow represents thinking by analogy to develop the specific solution. This four-step problem solving approach forces the user to overcome inherent psychological bias that is typically the foundation of psychological ideation techniques.For example, a powerful demonstration of this method comes from the pharmaceutical industry. Following the flow of Exhibit ۱, the specific problem is as follows: Tailored bacteria are used to cultivate human hormones, producing a superior product to those refined from animal sources. To produce the product, very large quantities of tailored bacteria cells are cultured, the cells must be broken open and the cell wall material removed so that the useful hormones can be processed. A mechanical method for breaking the cells had been in use at a moderate scale for some time, but the yield was ۸۰ percent, and was variable. A current crisis was a reduction in yield to ۶۵ percent, and a long-term problem was anticipated in trying to scale production up to high rates, with yield much better than ۸۰ percent.The TRIZ general problem at the highest level is to find a way to produce the product with no waste, at ۱۰۰ percent yield, with no added complexity. A TRIZ general solution formula is "The problem should solve itself." One of the patterns of evolution of technology is that energy (fields) replaces objects (mechanical devices). For example, consider using a laser instead of a

scalpel for eye surgery. In this case, ultrasound can be used to break the cell walls or using an enzyme to "eat" the cell wall (chemical energy) instead of hitting them. This may seem very general, but it led the pharmaceutical researchers to analyze all the resources available in the problem (the cells, the cell walls, the fluid they are in, the motion of the fluid, the processing facility, etc.) and to conclude that three specific solutions had high potential for their problem: ۱. The cell walls should be broken by sound waves (from the pattern of evolution of replacing mechanical means by fields). ۲. The cell walls should be broken by shearing, as they pass through the processing facility (using the resources of the existing system in a different way). ۳. An enzyme in the fluid should "eat" the cell walls and release the contents at the desired time.All three methods have been tested successfully. The least expensive, highest yield method was soon put in production.The "General TRIZ Solutions" referred to in Exhibit ۱ have been developed over the course of the ۶۰ years of TRIZ research, and have been organized in many different ways. Some of these are analytic methods such as: * The Ideal Final Result and Ideality, * Functional Modeling, Analysis and Trimming and * Locating the Zones of Conflict. (This is more familiar to Six Sigma problem solvers as "Root Cause Analysis.")Some are more prescriptive such as: * The ۴۰ Inventive Principles of Problem Solving, * The Separation Principles, * Laws of Technical Evolution and Technology Forecasting and * ۷۶ Standard Solutions.In the course of solving any one technical problem, one tool or many can be used. The ۴۰ Principles of Problem Solving are the most accessible "tool" of TRIZ. These are the principles that were found to repeat across many fields, as solutions to many general contradictions, which are at the heart of many problems.A fundamental concept of TRIZ is that contradictions should be eliminated. TRIZ recognizes two categories of contradictions: ۱. Technical contradictions are the classical engineering "trade-offs." The desired state can't be reached because something else in the system prevents it. In other words, when something gets better, something else gets worse. Classical examples include: The product gets stronger (good), but the weight increases (bad). * The bandwidth for a communication system increases (good), but requires more power (bad). * Service is customized to each customer (good), but the service delivery system gets complicated (bad). * Training is comprehensive (good), but keeps employees away from their assignments (bad). ۲. Physical contradictions, also called "inherent" contradictions, are situations in which one object or system has contradictory, opposite requirements. Everyday examples abound: * Surveillance aircraft should fly fast (to get to the

destination), but should fly slowly to collect data directly over the target for long time periods. * Software should be complex (to have many features), but should be simple (to be easy to learn). * Coffee should be hot for enjoyable drinking, but cold to prevent burning the customer * Training should take a long time (to be thorough), but not take any time.Two personal examples offered by recent TRIZ classes: * I want my boss at the meeting, but I don't want my boss at the meeting. * I want to know everything my seventeen year-old child is doing, but I don't want to know everything she is doing.TRIZ research has identified ۴۰ principles that solve the Technical/tradeoff contradictions and four principles of separation that solve the Physical/inherent contradictions. Additional examples include: * Entertainment: Singapore needs to find a way to manage automobile traffic on the Sentosa, its entertainment island (aquarium, bird sanctuary, dolphin show, restaurants, music, etc.). Applications of TRIZ developed eight families of solutions. * IT Product development: A manufacturing company doubled the value to the customer of their patient interview system for opticians offices by applying the feedback and self-service principles of TRIZ to the overall product development, and applying the principles of segmentation, taking out and composite construction to the training and support. * School administrators: Creativity has been greatly enhanced in situations ranging from allocation of the budget for special education to building five schools with funding only for four, to improving racial harmony in the schools. * Waste processing: Dairy farm operators could no longer dry the cow manure due to increased cost of energy. TRIZ led the operators to a method used for the concentration of fruit juice, which requires no heat. * Warranty cost reduction: Ford used TRIZ to solve a persistent problem with squeaky windshields that was costing several million dollars each year. Previously, they had used TRIZ to reduce idle vibration in a small car by ۱۶۵ percent, from one of the worst in its class to ۳۰ percent better than the best in class.A recent case study presented from the Dow Chemical Company showed the combined effect of TRIZ with Design for Six Sigma (DFSS) most dramatically. A Dow Plastics business found itself responding to meet the ever more rigorous needs of a cost-driven marketplace, for a technology tuned over decades. It convened a group of technical experts to redesign its "most effective" standard process technology for manufacturing facilities for this family of products. To stay competitive in costs, they needed to drastically reduce the capital needed to build future plants. Requirements seemed ever-tightening, calling for lower energy use, better ergonomics for operating personnel, and lower monomer residuals in product. The

process, being decades old, had technology and equipment systems considered highly optimized – oh, the psychological inertia! An overall Ideal Final Result helped outline the zones of conflict / pathways to innovation so that sub-groups could divide and attack each opportunity with the most appropriate tools. Substantial use of technical contradictions and inventive principles helped address trade-offs. The group assembled a dozen alternative systems by using a morphological box at the high, conceptual level. A Pugh concept selection matrix helped narrow the candidates to four for which the intermediate level of detail enabled cost estimations. Elements of IFR contributed to the evaluation criteria. Breakthrough was achieved in control of monomer residuals, handling of raw materials, and reactor design. The reduction amazed even the project team, when the capital cost of a plant built to the new standard dropped by more than ۲۵ percent, from nearly $۱۱۰ million to

کارآفرینی به زبان ژاپنی

بابک بهی بسیاری از ما ژاپنی‌ها را موجودات افسانه‌ای و پرنده با شمشیرهای تیز سامورایی و یا بسیار صنعتی می‌دانیم، بنیانگذار شرکت سونی در این باره گفته‌های جالبی دارد، توجه کنید. واژه‌ای کاربردی در ژاپن (موتا-تای-نای)ما ژاپنی‌ها ذهن‌مان همواره درگیر مساله حفظ و ادامه بقاست. هر روز زمین زیر پایمان به معنای واقعی کلمه به لرزه درمی‌آید ما زندگی هر روزمان را در این جزایر آتشفشانی با خطر همیشگی زلزله و توفان و امواج برآمده از جزر و مد اقیانوس و برف و بوران‌های کشنده می‌گذرانیم.جزایر سرزمین ما چیزی از مواد خام جز آب به دست نمی‌دهد و کمتر از یک‌چهارم خاک ما قابل زندگی یا کشت و کار است از این رو است که چیزهایی که داریم برای‌مان گرانبهاست. و نیز از این‌رو است که یاد گرفته‌ایم که طبیعت و عناصر آن را حرمت بگذاریم، ذخیره کنیم، چیزها را کوچک و ریز کنیم و از تکنولوژی برای ادامه بقا و حیات یاری بگیریم.ما ژاپنی‌ها خودمان را مردمی عمیق در مورد مذهب نمی‌دانیم هر چند که ایمانی مذهبی داریم. اعتقاد ما بر این است که خدا در همه چیز وجود دارد.ما در عین حال بودایی مذهب، کنفسیوس منش، شینتو آیین و مسیحی هستیم و با این همه بسیار معتقد به اصالت عمل هستیم.ـ یکی از مهم‌ترین مفاهیم ارزشی که از دیرباز گرامی داشته‌ایم واژه‌ای است که ترجمه ساده قابل فهمی نمی‌توان از آن کرد یعنی کلمه موتا تای نای که آن را می‌شود موتا ـ تای ـ نای تلفظ کرد این سخن مفهومی اساسی و رمزی دارد که می‌تواند به معرفی و شناخت سرزمین، مردم و صنعت ژاپن کمک بسیار کند.این لفظ می‌رساند که هر چیز در این دنیا موهبتی است از سوی پروردگار و باید که شکر این نعمت را داشته باشیم و هرگز چیزی را بیهوده وانگذاریم و ضایع نکنیم.موتا تای نای در لغت، نامربوط و ناپرهیزگار معنی می‌دهد، اما در مفهوم عمیق‌تر، نعمت، بی‌حرمتی به مقدسات را می‌رساند.ما ژاپنی‌ها بر این احساس و عقیده‌ایم که همه چیز همچون امانتی قدسی و آسمانی به ما سپرده شده و در واقع ودیعه داده شده است تا بهترین استفاده را از آن بکنیم.ضایع کردن چیزی گناه شمرده می‌شود. ما کلمه موتا تای نای را برای طلب کردن چیزهای ساده مانند آب و کاغذ هم به کار می‌بریم. شگفت نیست که معنا و مفهومی فراتر از میانه‌روی و نگهداری و ذخیره ساختن است. نگاه ما ژاپنی‌ها پدید آمده است. می‌دانم که این معنی در غرب و در جاهای دیگر شرق تا اندازه‌ای نمود دارد. اما در ژاپن مفهوم خاصی را می‌رساند. مبارزه برای حفظ و ادامه حیات و بقا در گذر روزگار سخت و در برابر مشکلات طبیعی و نیز تلاش برای تولید محصول با حداقل مواد خام راه و رسم زندگی ژاپنی‌ها شده

است. از این‌رو تلف کردن، باعث شرم و در واقع گناهی بزرگ شناخته شده است در سالیان گذشته که ژاپن یک‌سره از جهان بریده بود ما ناگزیر بودیم که با هر مصیبت و قهر طبیعت با وسایل و منابع خودمان مقابله کنیم.ما از سختی‌ها بیشتر یاد می گیریم تا از...مردم ژاپن با فقر و بلای طبیعی آشنا بوده‌اند و با این زمینه و تجربه است که شماری از خانواده‌ها توانسته‌اند پس از پایان گرفتن جنگ در پناهگاه‌های هوایی در زیر خانه‌های سوخته و ویرانه‌شان مسکن گزینند و شمار دیگری هم با تیر و الوار و تکه آهن‌های کج و خمیده و مقوا و تخته پاره کلبه و سر پناهی بسازند. آنها در برابر مصیبت وارده مقاومت کردند اما تحمل آن را فقط تا زمانی شایسته می‌دانستند که قطعاً ناگزیر بودند.پس بی‌درنگ به باز ساختن زندگی خود پرداختند و ابداع و مهارت با سر هم کردن تکه‌های بی‌مصرف به جا مانده در ویرانه‌ها و آهن پاره‌هایی که می‌یافتند چراغ خوراک پزی می‌ساختند برای بازسازی شهرها به پی‌جویی راه‌های تازه و کار گرفتن تکنولوژی جدید برآمدند و تلاش و همت بر آن بود که دریابند که از سانحه‌های آینده هرچه که باشد و هرگاه که پیش آید چگونه و از چه راهی، بهتر بتوانند جان به‌در برند.پس‌انداز + پس‌انداز + پس‌اندازما ژاپنی‌ها پس‌اندازکننده‌های خوبی هستیم و در همه چیز نه فقط پول ـ هر چند که پول هم خوب پس‌انداز می کنیم ـ بار اول که به آمریکا رفتم با دیدن اینکه ایشان روزنامه‌هایشان را پس از خواندن آن دور می‌اندازند تعجب کردم. به سختی می‌توانستم باور کنم که بعد از انداختن نگاهی به روزنامه آن را به کناری می‌اندازند. شماری از مردم روزنامه‌ها را نگه می‌داشتند و دسته که می‌شد آن را می‌بستند و درون سطل آشغال می‌انداختند و جالب اینکه گاهی هر شماره نیم‌کیلو وزن داشت (مانند برخی از روزنامه‌های کشور ما) و این در حالی بود که یک ژاپنی خردمند از یک برگ کاغذ هم به‌راحتی نمی گذرد.موتا ـ تای ـ نای را باور کنیددر آمریکا که بودم ژاپنی‌ای که از چندی پیش در آنجا زندگی می کرد راز دلش را برایم گشود و گفت که مساله‌ای آزارش می‌دهد که خود نتوانسته است چاره‌ای بیندیشد و فکر می کند که من می‌توانم در حل آن کمکش کنم. البته گفتم که اگر کمکی از دستم برآید خوشحال می‌شوم.و پرسیدم مساله‌تان چیست؟اما او مشکل خود را به زبان نیاورد. آن ژاپنی گفت: شما باید به منزلم بیایید. پس من به خانه‌اش رفتم و همان که وارد شدم مساله را دریافتم. تقریبا سراسر اتاق او، کنار دیوار تا سقف، زیر تختخواب و توی قفسه‌ها از روزنامه پر شده بود. او نمی‌توانست خود را به دورانداختن روزنامه‌ها راضی کند و نمی‌دانست که با آنها چه کند.من ترتیبی دادم که روزنامه‌ها را از آنجا بردند که این کار خیالش را راحت کرد و به او یادآور شدم که موتا ـ تای ـ نای در جامعه آمریکا چنان خوب و گسترده جا نیفتاده است که در جامعه ژاپن.با چنین نرخ باسوادی و کتابخوانی که ژاپن دارد مجله‌ها، کتاب‌ها و روزنامه‌ها در این کشور رشد فراوان کرده است.کاغذ در ژاپن در چیزهای فراوانی مانند:کارهای هنری و چاپ گرفته تا حباب چراغ و در و پنجره کشویی، بسته‌بندی و انواع کالاهای زینتی کاربرد دارد. مصرف گسترده کاغذ ژاپن را دومین تولیدکننده این محصول در جهان با میزان بیش از ۱۹۰ میلیون تن در سال پس از آمریکا ساخته است، با این همه نرخ بازیافت کاغذهای مصرف شده برای استفاده دوباره از آن در ژاپن از همه جای دنیا بیشتر است.در سال ۱۹۸۴ مقدار ۵۰ درصد کاغذهای مصرف شده را در ساخت و استفاده دوباره جمع آوری کردند (این نسبت در آمریکا ۲۷ درصد، فرانسه ۳۴ درصد، آلمان ۳۸ درصد، هلند ۴۶ درصد و انگلیس ۲۸ درصد است)ما از یک برگ کاغذ هم نمی گذریمشیوه قدیمی اما موثری که در ژاپن به کار می‌رود، این است که خریدار کاغذ باطله با بلندگویی که روی کامیون سبک یا چرخ‌دستی‌اش نصب کرده در کوچه و محله می گردد و روزنامه و مجله کهنه جمع می کند و در عوض به مردم «کاغذ توالت» می‌دهد.این کار اگر در خیابان‌های دیگر کشورها بشود احتمالاً ـ عجیب به نظر می‌رسد اما شاید کار خردمندانه‌ای باشد.ما همچنین مقدار زیادی از آلومینیوم، فولاد، شیشه، روی، مس و سرب مصرف شده را باز در ساختن چیزهای تازه به کار می‌بریم.در ژاپن مردم در تفکیک زباله و جدا نهادن انواع آن برابر توصیه‌هایی که به آنان می‌شود به خوبی همکاری دارند و به استفاده دوباره از مواد کمک می کنند.این چی می گفت؟خواندن بخشی از کتاب ساخت ژاپن که در ایران با نام ترقی ژاپن تلاش آگاهانه یا شانس ترجمه شده است این پیام روشن را به خوانندگان خود دارد که نابرده رنج، گنج

میسر نمی‌شود.امید اینکه اندیشمندانه‌تر بیندیشیم و از خواب‌های رنگی خود بپاخیزیم.یک مشاور تایوانی می‌نویسد...مشاور صنعتی مرکز بهره‌وری تایوان در خاطرات خود می‌نویسد:امسال من یک اتومبیل نو ساخت داخل خریدم که تا امروز کولر آن ۹ بار خراب شده است. مجبور شده‌ام به‌طور متوسط ماهی یک بار آن را برای تعمیر به تعمیرگاه بفرستم. اولین خرابی آن به‌دلیل بخارشدن مایع خنک‌کننده‌اش به‌وجود آمد و من این مشکل را با پرکردن دوباره آن حل کردم. وقتی کولر برای بار دوم خراب شد، فکر کردم با پرکردن مایع خنک‌کننده و در صورت لزوم بازدیدهای آتی آن می‌توانم آن را تعمیر کنم.بار سوم مخصوصا از شرکت تعمیر و نگهداری مربوطه خواستم آن را کاملاً مورد بازدید قرار دهد و معلوم شد که اشکال به اتصالات لوله‌ها مربوط است ولی این اشکال برای بار چهارم نیز به‌وجود آمد. اکثر تعمیرکاران اتومبیل، دوست دارند برای [تشخیص] اشکال اتومبیل، به تجربه خود تکیه کنند. هر بار به‌نظر می‌رسد می‌توانند علت اشکال را بیابند ولی هیچ‌وقت موفق به برطرف‌کردن کامل اشکال نمی‌شوند. آنها نه‌تنها وقت گرانبهای مشتریان را تلف می‌کنند، بلکه باعث افزایش هزینه تعمیر و نگهداری آنها نیز می‌شوند.بدتر از همه اینکه هر بار پس از تعمیر، کاملاً مطمئن نیستم که کار خود را به‌خوبی انجام داده باشند. اغلب، تا حدود ۳۰درصد این احتمال وجود دارد که پس از تعمیر، اشکالات بیشتری بروز کند. عواقب بعدی اولین تعمیر من این بود که آب از اتومبیل راه افتاد زیرا کولر بدجوری نشت می‌کرد. در بار دوم نیز در تعویض قطعات موتور دچار اشتباه شده بودند.همیشه از خود می‌پرسم آیا این است آن کیفیت خدماتی که ما باید از تعمیرکاران اتومبیل دریافت کنیم؟ اگر ما بتوانیم یک دوره «کیفیت فرآیند» ایجاد کنیم که به تعمیرکاران روش ارائه خدمات صحیح به اتومبیل‌ها را در همان بار نخست آموزش دهد، نه‌تنها مشتریان و تعمیرکاران از رضایت خاطر برخوردار خواهند بود، بلکه رئیس شرکت تعمیر و نگهداری نیز می‌تواند انتظار توسعه فعالیت تجاری خویش را داشته باشد.من به‌عنوان مشاور صنعتی مرکز بهره‌وری تایوان، به مدت چندین سال آموخته‌ام که نتایج تجاری را از فرآیندهای کاری استنباط کنم.معمولاً ما فقط به یک روز وقت برای مشاهده یک کارخانه نیاز داریم تا عملکرد تجاری شرکت را حتی بدون مراجعه به گزارش‌های مالی آن، پیش‌بینی کنیم.از توجه و دقتی که کارگری در کار خود به‌خرج می‌دهد، می‌توانید بگویید که وی تا چه حد نسبت به کارش تعهد دارد. از سازمان و جریان کار، می‌توانید کارآیی اداری آن را مورد ارزیابی قرار دهید و از جریان تولید و میزان کار در جریان، می‌توانید کیفیت محصول را بسنجید.این امر این نکته را ثابت می‌کند که «کیفیت، قابل مشاهده و فرآیند، کلید آن است» پس فراموش نکنید که: «کار درست از نخست». *http://www.jobportal.ir/S۱/Default.aspx?ID=۹_۳_۶۰۸_۱_۱۴۲۴

روانشناسی و کارآفرینی

کارآفرینی و روانشناسی سازمان های عصرحاضرباتحولات وتهدیدات گسترده بین المللی روبروهستند . تضمین وتداوم حیات وبقاء سازمان ها نیازمند راه حلها وروشهای جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری وابداع , خلق محصولات , فرآیندها وروشهای جدید بستگی زیادی دارد . یکی از نقشهای اصلی فاصله زیادمدیران نقش کارآفرینی آنها فاصله زیادست . کارآفرینان به عنوان موتورحرکت توسعه اقتصادی محسوب می شوند درواقع کارآفرین عامل اصلی ، ایجادخلاقیت ونوآوری است . ازآنجایی که خلاقیت ونوآوری وتوان کشف فرصت های جدید از بارزترین ویژگیهای رفتاری این گونه افرادکارآفرینان است وازآنجا که اصولاً خصوصیات روانی (ازقبیل استقلال طلبی ، نیاز به پیشرفت , ریسک پذیری و ...) وماهیت طبیعی نوآوری ، شرایط خاص ومتفاوتی رامی طلبد , لذا شناخت ویژگی ها بستری مناسب برای جذب ورشد کارآفرینان است که اولین قدم واساسی ترین مساله است . باتوجه به ویژگیهای کارآفرینان که شامل توفیق طلبی ، مرکزکنترل,ریسک پذیری ، نیازبه استقلال , خلاقیت و تحمل ابهام است بطور مختصربه تعریف هرکدام ازآنها می پردازیم :

۱- نیازبه توفیق عبارت است ازتمایل به انجام کاردراستانداردهای عالی جهت موفقیت درموقعیتهای رقابتی . می نامند.

۲-عقیده فرد نسبت به این که وی تحت کنترل وقایع خارجی می باشد را مرکزکنترل عبارت است از مخاطره های معتدل که می توانندازطریق تلاشهای شخصی مهارشوند .

۳-ریسک پذیری

۴- نیازبه استقلال ازویژگیهایی است که به عنوان یک نیروی بسیاربرانگیزاننده مورد تأکید واقع شده است . تمایل به استقلال ، یک نیروی انگیزشی برای کارآفرینان معاصراست ، لذا آزادی عمل ، پاداش دیگرکارآفرینی است . درواقع نیازبه استقلال ، عاملی است که سبب می شود تا کارآفرینان به اهداف ورویاهای خوددست یابند. خلاقیت همانا توانایی خلق ایده های

۵-جدید است که این ایده ها ممکن است به محصولات یاخدمات جدید نیزمنجرشوند . درواقع خلاقیت نیرویی است که درپس نوآوری نهفته است .

۶- قدرت تحمل ابهام عبارت است ازپذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی اززندگی ، توانایی ادامه حیات با دانشی ناقص دربارهٔ محیط وتمایل به آغاز فعالیتی مستقل بی آنکه شخص بداند آیا موفق خواهدشد یاخیر. http://karafarini.ictfaculty.ir/KarAfarini/Psychology.aspx*

کارآفرینی در ساختار سازمانی مناسب،عامل توسعه سازمان

بسیاری از صاحبنظران و محققان از دنیای امروزی به عنوان عصر عدم تداوم یاد می‌کنند. عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه‌حلهای گذشته برای مسائل جاری‌و آینده سازمان کارگشا نیستند و باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید و به دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود تا بتوان کالا و خدمات را با حداقل هزینه و با کیفیت برتر متناسب با نیازها و سلیقه‌های مشتری آنگونه که بازارهای جهانی را تسخیر کرده و در این مسابقه‌ی بزرگ پیروزمند باشیم. تولید کرد. بنابراین اگر قرار است اقتصادی موفق داشته باشیم نیاز به شرکت‌های موفغق در محیط‌های رقابتی داریم و این امر مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خود اتکا است. پرسنلی که دارای روحیه‌ی خلاق و کارآفرین باشد. چرا که آنها دارای ایده و فکر جدیدی هستند وهمیشه در حال خلق روش‌های نوین کار می‌باشند. در نتیجه کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصاد و مدرن را فراهم می‌کنند. یعنی در هر سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید اشتغال‌زایی ایجاد می‌شود و عامل انتقال فن‌آوری خواهدشد. کارآفرینان عامل شناخت و ایجاد و گسترش بازارهای جدید هستند آنها توان دیدن خلاء بازارها را دارند و فرصت‌ها را خوب شناسایی می‌کنند به عبارتی کارآفرینی چیزی جز شناخت فرصت و استفاده بهینه از آن نیست. بنابراین در این مقاله کارآفرینی را به مثابه استراتژی مناسب برای گسترش بهره‌وری و توسعه سازمان تلقی می‌کنیم و براین باوریم که کارآفرینی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی است و این امر نیاز به بستری مناسب در ساختار سازمان دارد. با وجود اینکه کارآفرینی علم جدیدی است امروزه در تمامی ابعاد توسعه مطرح است و مهم‌ترین دستاورد کارآفرینی برای توسعه کشور ایجاد اشتغال و رفاه و ثروت و شناخت فرصت‌های مناسب است و حتی عده‌ای معتقدند که کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود به طوری که امروزه کشورهای توسعه یافته از یک زاویه‌ی جدید شرکت‌های خود را در یک محیط کاملاً متغیر، پویا نگه داشته‌اند و علت آن کشف و پرورش انسان‌های خاصی است که نقش‌آفرینی می‌کنند و موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شوند. شومپیتر معتقد است کارآفرینی نیروی محرک اصلی در توسعه اقتصادی است. چنانکه ژاپن بعد از جنگ جهانی، توسعه‌ی خود را مدیون افراد خلاق و کارآفرین می‌داند. ماتسوشیتا به خاطر اعتقادو اتکای به خود و داشتن روحیه‌ی خودباوری، خلاقیت و کارآفرینی توانست از طریق کارگری در ویتنام و باربری در کارخانه های سیمان به مرحله‌ی مدیریت یکی از موفق‌ترین صنایع ژاپن دست یابد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سازندگی و

توسعه‌ی جامعه در گرو افراد و مدیران کارآفرین است. وشاید دلایل عمده ضرورت توسعه کارآفرینی به شرح زیر باشد ▪: عقب نماندن از رقبا ▪ پیشرفت سریع دانش و فن‌آوری ▪ ضرورت ریسک‌پذیری ▪ خروج بهترین نیروهای کاری از شرکت‌ها و اقدام به کارآفرینی مستقل ▪ تعامل سازمان با تحولات بازار ▪ اثرات متحول‌گونه به کارگیری طرح‌های جدید در سازمان ▪ ضرورت ایجاد و احدهای مستقل کاری در بنگاه‌های بزرگ ▪ تغییر روند جمعیت‌شناسی ▪ کوچک‌سازی و خصوصی واحدهای تولیدی با وجود اهمیت کارآفرینی اما متأسفانه بستر مناسب برای رشد کارآفرینی در بیشتر سازمان‌های کشورمان فراهم نیست و باید زمینه‌ی رشد بیشتری را برای تحقق این امر فراهم کرد ●. ویژگی‌های افراد و سازمانهای کارآفرین: به تحقیق ثابت شده است که کارآفرینان با افراد عادی تفاوت دارند. آنها پدیده‌ها را آنگونه که هست نمی‌بینند بلکه سعی می‌کنند پدیده‌ها را به صورت آنچه در ذهنشان است تصور کنند. برخی از این ویژگی‌ها: این افراد با توجه به برخی از ویژگیهای خاصی که در ذیل به آن اشاره شده است با دیگر افراد متمایز می شوند: ۱) یک کارآفرین موفق مرزها را می‌شکند و غالباً تنهاست، چرا که نیازبه تأیید و تصویب دیگران در او به حداقل رسیده است. ۲) یک کارآفرین بسیار موفقیت طلب است و سعی می‌کند از اطلاعات و تجربه‌های دیگران برای رسیدن به اهدافش استفاده کند. ۳) دارای قوه تشخیص، فکر و ایده‌ی جدید است و تحلیل بالایی دارد. ۴) افق‌های دور را خوب می‌بیند و قدرت تجزیه و تحلیل بالایی دارد. ۵) یک کارآفرین موفق پرانرژی، پرکار و خستگی‌ناپذیر است و برای کارش واحد زمانی ندارد. ۶) راهکار جاری را قبول ندارد و به تغییر وتحول می‌اندیشد. ۷) با توجه به ایکه برخود و اعمالش کنترل دارد از اعتماد به نفس بالایی برخوردار است. ۸) ساختار و منش دموکراتیک دارد. ۹) از عوامل محیطی در سطح کلان در موفقیت خود استفاده بهینه می‌کند. ۱۰) کارآفرینان سعی می‌کنند کارهای خود را با استانداردهای بالا انجام دهند وموفق شوند و همچنین بازخورد فعالیت‌های خود را مرتب دریافت کنند. ۱۱) میل به ریسک معتدل دارند و انتخاب معقول و معتدل می‌کنند. ۱۲) روحیه‌ی استقلال طلبی بالایی دارند. البته ویژگی‌های دیگری را می‌توان به عنوان خصیصه مشترک کارآفرینان عنوان کرد که از حوصله‌ی این مقوله خارج است.

●نقش کارآفرینان در توسعه سازمان: امروز همه اندیشمندان و نظریه‌پردازان توسعه به این حقیقت اذعان دارند که توسعه، مدیریت توسعه یافته می‌خواهد و مدیریت توسعه‌یافته که محصول توسعه‌ی پایدار است، کسی نیست جز رهبری که با استفاده از روش‌ها و متدهای پیشنهادی افراد خلاق و کارآفرین به عنوان حامیان توسعه‌ی پایدار، استراتژی مناسب توسعه را انتخاب و به کار می‌گیرد توسعه‌ی سازمان(OD) به عنوان فرآیندی کلی که به منظر بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود، تعریف می‌شود و یکی از نافذترین و در عین حال مهم‌ترین مبانی OD کاربرد مدلی است بر پایه مشارکت کارکنان و عدم بهره‌گیری از جبر بنابراین کارآفرینان که به عنوان نوآوران سازمان سعی می‌کنند روش های نوین تولید را جایگزین روش‌های سنتی کنند، عامل کلیدی این بهسازی سازمانی به شمار می‌روند. چنانچه شومپیتر معتقد است کارآفرین کسی است که نوآوری خاصی داشته باشد در نتیجه مدیران با تکیه ب نظرات نو و خلاق کارآفرینان، می‌توانند در شخصیت و ماهیت سازمان تغییراتی به وجود آورند که رتفار و عملکرد سازمان را متحول کرده و موجب بهسازی ونوسازی سازمان شود. بنابریان ایجاد ساختار سازمانی مدرن و نوین که در آن بستری برای رشد و پرورش کارآفرینی فراهم آید، عاملی در جهت توسعه خواهد بود به طوری که به قول هنری فایول کارآفرینان به عنوان پل ارتباطی موجبات دسترسی سریع سازمان به توسعه پایدار را فراهم خواهندکرد ●. سیر تکامل ساختارهای سازمانی: وجه مشخص روندهای نوین و درحال تکوین، تأکید بر یک سیستم یادگیری دائمی است که به بهره‌گیری از نوآوری و خلاقیت‌ها و توانا ساختن انسان‌های سازمانی امکان‌پذیر می‌شود به عبارتی دیگر نظراتی که در زمان تیلور، فایول، وبر وحتی دیگر صاحبنظران علم مدیریت در دهه‌های ۴۰ و ۵۰ وجود داشته امروز کاملاً متحول و متغیر شده است. اکنون مدیرانی که نتوانند در صحنه رقابت حرکت کنند به ناچار جای خود را به سایرین خواهند داد. تغییر جزو طبیعت بسیاری از صنایع بخصوص صنایع پویا، درآمده است. از طرفی نیاز به نوآوری و داشتن نیروی کارآفرین باعث شده است بسیاری از سازمان‌های کشورهای

توسعه‌یافته به تجدیدنظر در ساختار سازمانی خود بپردازند. سازمان‌های امروزه باید کارآفرینی ونوآوری را به عنوان فرهنگ سازمانی تلقی کنند که موجب اثربخشی در سازمان می‌شود. البته این امر مستلزم این است که جامعه هم فرهنگ کارآفرینی را بپذیرد. شاید بهتر باشد مروری بر سیر تکاملی ساختار سازمانی بیندازیم تا روشن شود که چگونه ساختارهای سنتی، توانایی پرورش افراد خلاق را نخواهند داشت. تام برنز و ام استاگر با توجه به تحقیقاتی که انجام داده اند جایگاه سازمان‌ها را از نظر نوع ساختار مدیریت به دو سازمان مکانیکی وارگانیکی تشبیه کرده‌اند. شکل وجوه تمایز این دو سازمان را نشان می‌دهد: مدیریت مکانیکی شیوه‌ای از مدیریت است که سازمان را در حال ایستا نگه می‌دارد ساختار آن را تحکیم می‌بخشد. اما مدیریت ارگانیکی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحد زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد اعطا می‌کند و افراد مستقلاً روش کار را انتخاب می‌کنند. یکی از ویژگیهای بارز سازمان‌های ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است که این امر باعث تقویت و پرورش روحیه خلاقیت وکارآفرین کارکنان می‌شود که خود عامل مهم در بهبود و بازسازی سازمان است. برنز یکی از ضعف‌های مهم ساختار مکانیکی را این‌گونه بیان می‌کند که در سازمان‌های مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می‌گیرد ارجاع آن به یک کارشناس مربوط و یا سپردن آن به یک مافوق است. برنز و استاکر در جواب این سؤال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقدند که: ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون: ۱) هر قدر که افراد در سازمان از توانایی‌های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسب‌تر خواهد بود. ۲) هر قدر محیطی که سازمان درآن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریع‌تر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف‌پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می‌شود ●. سیستم‌های فنی – اجتماعی : اریک تریست با همکاری کی دبلیو بمفورث در زمینه‌های تطبیق الگوهای تکنولوژی با عوامل انسانی را در ارتباط با محیط برون سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. اساس فلسفه این روند ایجاد تناسب میان دو زیر سیستم برجسته سازمان، یعنی سیستم فنی و ساختاری که نمودار تکنولوژی و روابط وظیفه‌ای است از یک سود و سیستم اجتماعی که عامل انسانی و روابط میان انسان‌ها و فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرد از سوی دیگراست. تأکید این سیستم بر دادن نقش‌های جداگانه (افراد چندپیشه) به فرد در سازمان است. در همین راستا تلاش بر افزودن مهارت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی کار تأکید می‌کند. دیدگاه این روند در مورد تکنولوژی، دستیابی به تکنولوژی پویا و قابل انعطاف است. از نظر تریست رویکرد سیستماتیک اجتماعی – فنی پاسخ مناسبی ایت به محیط‌های متلاطم. طبق این روش افراد واحدها به نحوی خودگردان هستند افراد به جای اینکه صرفاً ایجادکننده مشاغل باشند، به آفرینش نقش‌ها می‌پردازند و سازمان‌ها به ایجاد سیستم دگرگونی افزا اشتغال می‌یابند. بهینه‌سازی چند جنبه، دسته‌بندی بهینه وظایف، مهارت‌های گسترده چندگانه، کنترل‌های درونی (خودگردانی) شمای‌سازمانی مسطح. روش مشارکت‌جویانه، همیاری، صداقت، احساس تعهد و تعلق، نوآوری، رشد زمینه‌ی کارآفرینی و... قسمتی از ویژگی‌های این ساختار محسوب می‌شوند. با بررسی سه ساختار سازمانی مهم به این نتیجه می‌رسیم که هرچقدر از سطح سنتی به سطوح نوین سازمانی ام بر می‌داریم توجه به محیط متغیر و متلاطم و نیز عامل انسانی به عنوان نقش محوری در سازمان بیشتر می‌شود. اعتماد به نفس، خودکنترلی، استقلال، مهارت‌های متعدد، دوراندیشی، خلاقیت، نقش‌آفرینی، منعطف‌بودن ویژگی‌هایی هستند که سازمان نوین به فرد اعطا می‌کنند اگر جو حاکم بر ساختار سازمانی جوی ریسک‌پذیر بوده و افراد حاضر باشند برای امتحان ایده‌ها و فرصت‌های جدید تن به خطر دهند در چنین جوی است که سازمان می‌تواند افراد کارآفرین در خود بپروراند. هر چقدر سازمان‌ها به طرف نظامی آزاد و مستقل با اعتماد به افراد و جلب مشارکت آنها در امور زیربنای سازمان حرکت کند و اصل را بر خلاقیت بگذارد گام مؤثری به سوی سازمانهای کارآفرین که خلق‌کننده افراد کارآفرین است برداشته است. چنانچه رندال شومر در سال ۱۹۸۶ ارتباط بین آزادی و تشویق ناشی از عوامل ساختاری و رویه‌های سازمانی به استقلال و به

دنبال آن نوآوری رامطرح کرده برای ایجاد کارآفرین در سازمان معتقد است که اگر سازمان دارای خصوصیات ذیل باشد از فعالیت کارآفرینی پایین به فعالیت کارآفرینی بالا ـ ارتقا می‌یابد ▪: واحدهای کاملاً ـ مستقل و وظیفه‌ای ▪ ایجاد گروههای ریسک‌کننده مستقل از شرکتها ▪ حداقل کردن بوروکراسی ▪ انعطاف‌پذیری و همچنین جیفورد پینشو در حالی که برواژه کارآفرینی سازمان ارزش زیادی می‌گذارد، معتقد است اینکه سازمان می‌تواند فقط روی افراد سطح بالا تکیه کند، چون آنها بیش از مردم عادی می‌تانند جهت درست را بنمایانند اعتقاد ندارد. وی می‌گوید که مردم باید با مشارکت در امر جامعه و رهبری آن برای خودشان آینده را پی‌ریزی کنند زیرا که ساختار بوروکراسی آن را نخواهد کرد. وی به نقش رهبری به شکل پرورش آن در تمامی کارکنان معتقد است و می‌گوید باید محیطی به وجود آورد که در آن افراد با شناخت ایده‌های یکدیگر و مشارکت در آنها احترام همتایان خود را جلب کنند که این امر موجب تشویق به داشتن محیطی نوآور را سبب می‌شود بنابراین سازمان‌ها باید به گونه‌ای منعطف، غیرمتمرکز وبراساس مشارکت اداره شوند ●. نتیجه‌گیری: امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند. چراکه وجود انسان‌های کارآفرین موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شود. همچنین با توجه به افزایش سریع رقبای جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها، ضرورت کارآفرینی در سازمان‌ها احساس می شود در این ارتباط وظیفه سازمان‌های پویا کشف و پرورش افراد خلاق و کارآفرین است. یک سازمان در راستای تحقق افراد خودجوش و نوآور نیاز به ساختار مناسب و مدیران کارآفرین دارد. سازمانی که استعدادهای نهفته در خود را نتواند به عرصه ظهور برساند در اندک زمانی مغلوب سازمان‌های دیگری خواهد شد که در به کارگیری استعدادها و ارائه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردار است. برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی وجود ساختار سازمانی منطبق بر مفاهیم کارآفرینی است و باتوجه به اهمیت کارآفرینی و نقش آن در توسعه متأسفانه این امر در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته. بررسی برنامه راهبردی تحول نظام اداری نشان می‌دهد که به رغم دارابودن منابع سرشار مادی و معنوی ملی و موقعیت ممتاز بین‌المللی و امکانات بالقوه انسانی و نیز سخت‌افزارهای عمومی در نظام اداری کشور به دلیل ناکارآمدی نظام‌های توسعه منابع انسانی کهنگی ساختار سازمانی و مدیریتی نتوانسته‌ایم در علوم و فن‌آوری برای توسعه و تحول در عرصه‌های سازمانی ما غیرعلمی و به شدت متمرکزند و مدیران مجهز به علون و فنون روز نیستند. در یک جمله می‌توان گفت که ما دچار نوعی کهولت ساختاری شده‌ایم. یعنی در عین داشتن استعداد تحول، کهنگی ساختارها و نگرش غلط به انسان و توسعه‌انسانی، موجب‌شده که سازمان‌های ما بستر مناسب برای رشد کارآفرینی و به طبع، فن‌آوری نباشد. گسستن از سازمان‌های مکانیکی و داشتن خصیصه ارگانیکی همراه با سیستم‌های فنی و اجتماعی به این معناست که ساختار سازمانی به سوی پویایی انعطاف‌پذیری، عدم‌تمرکز، نوآوری، فعالیت‌تیمی، تفویض اختیارات، خودکنترلی، استقلال وغیره ... در حرکت است و با توجه به کارآفرینی هرچقدر سازمان‌ها به سوی ساختارهای نوین تغییر ماهیت می‌دهند، انگیزه مفهوم کارآفرینی هم بالا می‌رود.

منبع: ۱– اسفندیار، سعادت، مدیریت تغییر، فصلنامه دانش مدیریت – شماره ۴،بهار۱۳۶۸ ۲– احمدپور،محمود، کارآفرینی استراتژی مناسب برای افزایش بهره‌وری، تدبیر شماره ۷۷، آبان ماه ۱۳۷۶ ۳– احمدپور، محمود، کارآفرینی ضرورت توسعه، تدبیر شماره ۹۵، شهریور ۱۳۷۸ ۴– رحمان سرشت، حسین، تئوری‌های سازمان ومدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، جلداول، تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن‌وهنر،۱۳۷۷ ۵– رسولی، رضا، نوآوری وانطباق آن در سازمان‌ها، مجله مدیریت شماره‌ی۷۲–۷۱ ۶– فتحی، سعید، تحول فرهنگی گامی به سوی کارآفرینی، تدبیر شماره۱۰۲،خردادماه ۱۳۷۹ ۷– فتحی فرهمند، ناصر، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، تبریز، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، نشرآذربایجان سال ۱۳۷۸ ۸– طالبیان ، احمدرضا، کارآفرینی اجتماعی، تدبیر۱۲۸، آذرماه ۱۳۸۱ ۹– زمردیان، اصغر، مدیریت تحول، چاپ سوم، تهران – انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۹ ۱۰– مقیمی، سیدمحمود، کارآفرینی موضوعی میان رشته‌ای وفراگیر، مجله بازاریابی شماره ۲۲، آذرماه ۱۳۸۱

منبع مقاله : مجله مدیریت ،شماره ۹۰مهر و آبان ۱۳۸۳ مرکز توسعه کارآفرینی

کارآفرینی در نظام ارزشی اسلام

دکتر حسین خنیفر

کارآفرینی در منظر وحیانیقرآن کریم که قانون اساسی و اساس قانونی ما مسلمانان است. در حقیقت، کتاب زندگی، کارآموزی و حیات طیبه است و پیامبر رحمت، حضرت محمد (صلی الله علیه و آله) نیز کار و کارآفرینی را مورد تأکید قرار می‌داد و خود به آن عمل کرد.آن چه، از آیات قرآن کریم بهره برداری می شود این است که دست یابی به زندگی شایسته و سالم، در گرو بهره گیری از معارف آسمانی، تفکر، تعقل و فعالیت مثبت، دوراندیشانه و مفید است. خطوط کلی و شاهراه های وصول به زندگی مطلوب، شکوفا کردن بخشی از استعدادهای درونی و جامه ی عمل پوشاندن به آنهاست؛ زیرا این حیات دنیوی و مادی، ظرفیت شکوفایی تام یا حتی بخش اعظم استعدادهای آدمی را ندارد.در نظام ارزشی و در جای جای کلام معصومین و به ویژه در نگاه پیامبر اعظم (صلی الله علیه و آله) در امتداد آیات قرآن و خاستگاه وحی، امور اقتصادی و مقوله ی کارآفرینی، بخش مهمی از زندگی آدمی را به خود اختصاص داده است. قرآن کریم با تأکید بر عناوین و مواضع مختلف، اهمیت اقتصاد و کارو کارآفرینی را مورد تأکید قرارداده است که موارد ذیل برخی از آنهاست.۱. تجلی توحید در اقتصاد و کارآفرینیاز دیدگاه قرآن کریم، تمام هستی و به ویژه انسان ، منابع و ابزارهای تولید و تمامی فعالیت‌های تولیدی انسان، مخلوق خدا و نشان خداوندی‌اند و قرآن،همه ی آنها را آثار رحمت و فضل خدا می داند۱ و کارآفرینان نیز تجلی‌گاه این ویژگی خدایند و هر روز، او دست اندرکار و نوآفرین است.۲. توجه به معاد، اقتصاد و کارآفرینیقرآن کریم در جاهای مختلف تأکید می ورزد که تمامی اعمال آدمی در روز واپسین (قیامت)، ارزیابی و محاسبه می شود، و حتی می فرماید:« بر زبان‌های آنها قفل خاموشی می‌زنیم و دست ها و پاهای آنها با ما سخن می‌گویند.» و این مقوله، عنایت ویژه ای به عمل و هم چنین رفتارهای اقتصادی دارد. قرآن کریم در این زمینه، اموری مانند تولید، توزیع، مصرف، انگیزه ی کار، تلاش و فعالیت و در کنارآن، صله ی رحم، احسان، انفاق، بخشش و بذل را مورد تأکید قرار می دهد.۲۳. عدالت و دادگری در اقتصاد متعادل و کارآفرینیاصل عدل و دادگری، همراه با توحید و معاد، از معارف مهم قرآن کریم است .۳وقتی از حضرت علی (علیه السلام) سؤال کردند که عاقل را برای ما وصف کن، فرمود: عاقل کسی است که هر چیز را در جای خود قرار دهد ۴از این منظر، کارآفرین نیز دقت و خلاقیت لازم را در جهت انجام درست کار و کار درست، در زمان مطلوب و جایگاه مناسب کار، از خود بروز می دهد..۴ نقش رهبری و مدیریت در اقتصاد کارآفرینانهاصل مدیریت با مسأله ی حکومت و رهبری در جامعه ارتباط دارد. در راستای اصل توحید که حق کامیت را از آن خدا می داند، افرادی هم که از جانب او – اداره و مدیریت جامعه را بر عهده می‌گیرند – مسؤولیت دارند تا در امور اجتماعی، سیاست‌گذاری و تنظیم امور اقتصادی و حرفه‌ای در سطح کلان، متناسب با شرایط و مقتضیات زمان و مکان، تدبیر کنند و کارآفرینان را مجال بروز استعداد دهند و محوریت عدالت را بر اسا سه مقوله ی آبادانی، کشف استعداد (کارآفرینان)، انجام کارهای نیک و پاینده قرار دهند و این مهم ، میسر نمی شود؛ مگر با شناخت و داشتن برنامه که خداوند کریم ارسال پیامبران از کارگاه آفرینش را مثال و شاهد می‌آورد؛ مانند ابراهیم، لوط، اسحاق و یعقوب...۵۵. ثروت قرآنی و قدرت کارآفرینیدر آیات متعدد، به طور آشکار یا در ضمن ضرب المثل ها و قصه‌ها و با نگاه‌های متفاوت، به ثروت توجه شده و بیان شده است که حب مال و ثروت، امری فطری است ۶ و این که انسان موجودی است کارآفرین که این ویژگی، زمینه های کسب ثروت را در او ایجاد کرده است.۷ جمع آوری ثروت، به شرط ادای واجبات و دوری از قاعده ی نکوهیده ی کنز، مورد نکوهش نمی باشد؛ از این رو، قرآن، کارآفرینان متعددی، مانند حضرت سلیمان، داود و ذوالقرنین را مثال می زند که با تبحر زیاد، ثروت فراوان اندوختند؛ اما علاقه به مال را در خود تعدیل و جامعه را به فعالیت ترغیب کردند و آدمیان را

از بطالت و بیکاری رها ساختند ۸ و در مقابل، سودجویان و ثروت انـدوزان نابالغ را مثال می‌زند: مانند قارون، فرعون، ولیدبن مغیره و ابی لهب که مترفان و مستکبرانی کنزگرا بودنـد و عشق بیش از حـد به انباشت و ثروت انـدوزی ، موجب سقوط آنها شده است. ۹۶. سرزنش مرفهین شبه کارآفرینـدر آیات متعـددی نیز مرفهین شبه کارآفرین غافل مـذمت شـده اند و رابطه ی مثبتی بین کار و ثروت و سرکشی، در صورت عـدم ظرفیت، مطرح شـده است. چنین کسانی، در مقابل حقیقت و منافع مردم آینـده نیز می‌ایستند و پیامبران را که کارآفرینان اندیشه ورز کارگاه الهی هستند، به مشقت می‌اندازند و در برابر نوح، ابراهیم، موسی، طالوت و حضرت محمد (صلی الله علیه و آله) می ایستند؛ تا حدی که حضرت نوح از ثوم خود در پیروی از ثروتمندانی که اموال و دارایی خود را نه از طریق کـارآفرینی، بلکه با حیله و نیرنگ حاصل نمودنـدو باعث گمراهی خویش شـده انـد، نفرین می نمایـد. ۱۰۷. حیات طیبه و کـارآفرینیقرآن کریم، منشأ حرکت به سوی حیات طیبه را عمـل نیـک، فعالیت مفیـد، مثبت و سازنـده در همه ی زمینه‌های علمی، فرهنگی، اقتصادی ، سیاسی و فرهنگی بر می‌شمرد. از اختراعات بزرگ تا کوچک‌ترین کارها، مانند کنار زدن یک سنگ کوچک از وسط جاده، همه در این مفهوم گسترده جمع می‌باشند.۱۱ و تمامی این موارد، در سخنی از رسول اکرم (صلی الله علیه و آله) بیان شده‌انـد؛ زیرا آدمی مساوی تلاش است و کار و تلاش، جوهره ی وجودی اوست. از این رو می فرمایـد: « خداونـد، تلاش و کار و کوشش را بر شما مقرر داشته است؛ پس بکوشید». ۱۲کارآفرینی در سیره ی پیامبر (صلی الله علیه و آله)یکی از فصل های درخشان زندگی پیامبر معظم اسلام (صلی الله علیه و آله) ، کار و کارآفرینی و تقدیر و ترویج کار و فعالیت است. در نگاه پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) کار کردن، در ردیف جهاد در راه خـدا آمـده است. وی در این باره می فرمایـد: « هر کس از راه حلال، حلال برای استغنای خود و خانواده‌اش تلاش کند، مانند کسی است که در راه خدا جهاد کرده است و هر کس با تلاش و آبرو ، در پی حلال دنیا باشد، در مرتبه ی شهدا خواهد بود». ۱۳امام صادق (علیه السلام) ، درباره ی پیامبر می فرماید:« پیامبر ، همیشه هسته های خرما را در زمین می‌نشاند و علاقه ی زیادی به کشاورزی داشت». هم چنین ابن اثیر می نویسد: « در فدک ۱۱ درخت خرما بود که پیامبر (صلی الله علیه و آله) ، آنها را کاشته بود که از میوه ی آنها ، حجاج استفاده می کردنـد. عـده ای نیز از آنها بهره ی اقتصادی می بردند.»از احادیث مرتبط با مقولات یاد شده، به خوبی روشن می‌شود که پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله) ، با این که امور اجتماعی و وظایف سنگین رسالت و تبلیغ را بر عهده دشت، هم شخصاً کار می کرد و هم کار و تلاش و خلق فرصت‌ها را ترویج می کرد. او ، مروج کـار و کارآفرینی بود و همواره و در تمامی زوایای حیات خویش، در هیأت یک کارآفرین انـدیشه ورز، ظاهر می شـد؛ او، مبـدا کار و کارآفرینی را خـدا می‌دانست و می فرمود: « وقتی خداونـد، دری از کسب و کار و روزی را به روی شـما گشود، آن را حفظ کنید» و همواره تأکید می‌کرد که « کسی که از دسترنج خود درآمد داشته باشد و کسب و کار و اشتغال داشته باشد، دوست خداوند است.» وی در فرازی دیگر، بسیار هنرمندانه ، دست ها را به نوع« دست بگیریا سایله» ، « دست بده و کارساز» و « دست مَده یا ممسکه» تقسیم کرد و کارآفرینی را در گروه دست بده و کارساز می‌داند . از نظر پیامبر (صلی الله علیه و آله) ، از میان این سه نوع دست، بهترین دست، دست کارساز و بخشنده است.در جایی دیگر پیامبر (صلی الله علیه و آله) به گونه‌ای دیگر، دست ها را در سه دسته ی « دست فرازین یا دست خدا» ، « دست میانی یا دست بنده ی بخشنده» و دست فرودین یا دست سایل» تقسیم می‌فرماید. از میـان اینهـا، دست کریمـانه ی خداونـد و دست بنـده ای که دایمـاً در حـال بـذل و احسـان است، زیور خلقتنـد؛ امـا دست سایل ، نکوهش گردیده است .۱۴رهنمودهای ده گانه کارآفرینی با الهام از سیره پیامبر (صلی الله علیه وآله)در ترویج کار و کارآفرینی ، انـدیشه ی خیرخواهـانه پیـامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) مورد تصـدیق مورخان و صاحب نظران بوده و هست و آن چه از سخنان ایشان استفاده می شود، این است که در شکوفا کردن استعدادهای نهانی و جامه ی عمل پوشانـدن به آرمان ها و تبـدیل مرحله ی فکر و انـدیشه به عمل و محصول ، ده گام اساسی زیر را بایـد طی نمود.۱. ضرورت آموختن یک کار و پیشهپیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) منـادی آموختن مهارت‌هـای مختلف است؛ لـذا می‌فرمایـد: « خداونـد بنـده‌ای را دوست دارد و آنـان، کار و پیشه ای را

بیاموزد تا به وسیله آن، از مردم، بی نیاز گشته، از کابوس هراس انگیز فقر، رهایی یابد».۲. زمان شناسیزمان شناسی در کار، بسیار مهم است و چه بسا کارهایی که به خاطر انتخاب زمان نامناسب، با شکست مواجه شده‌اند. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) می فرماید: « کسب و کار، در گرو زمان و فصل مناسب خویش است.» ۱۵۳. سنتی گریزیمردم سست، جامعه ی کسل را رقم می زنند و جامعه ی کسل، آینده ی خمود و کم تحرک را به ارمغان می‌آورد؛ لذا پیامبر رحمت (صلی الله علیه و آله) ، از کسالت و سستی ، به خدا پناه می برد و می فرماید :« خدایا! به تو پناه می برم و از کسالت و سستی و به تو پناه می برم از فقر و کفر» و باز می فرماید :« خداوند، انسان بیکار و بی تحرک در کارهای دنیا و آخرت را دشمن می دارد».۴. تداوم و استوارییکی از ویژگیهای فاخر کارآفرینان، استواری، استحکام، تداوم و شکست ناپذیری است؛ لذا پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله) ، ضمن تشویق به انتخاب یک کار دقیق، می فرماید:« هر کسی از شما که کاری را انجام می دهد، باید آن را با استواری ، استحکام و مداومت به سرانجام برساند»۱۷ و نیز می‌فرماید: « با فضیلت ترین کارها، بادوام ترین آنهاست؛ ولو اندک باشد».۱۸۵. سودرسانیاز ویژگی های کارآفرینان، خلق فرصت ها، استقبال از خطرها، خرج سرمایه ی فکری و مادی، عبور از ناشناخته ها و خلق « همه چیز» از «هیچ» و سپس ترک آن برای دیگران و ایجاد فرصتی دیگر است و این خلق واگذاری، در چرخه ی تداوم قرار می گیرد و نتیجه ی آن، سودرسانی به دیگران است. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) در این باره می فرماید : « بهترین مردم، کسی است که برای مردم، سودمند تر باشد» ۱۹۶. کسب دانش و مهارت لازمحالت جست و جوگری و کسب اطلاعات، ، از ویژگی‌های کارآفرینان است که کارهای خود را بر اساس اطلاعات متقن و با تدبیر انجام می دهند. رسول اکرم (صلی الله علیه و آله) ، در این باره می‌فرماید: « ای پسر میعود! هرگاه تصمیم به کری گرفتی، آن را از روی علم و عقل انجام بده و از این که بدون اندیشه و علم، اقدام به کاری کنی، پرهیز کن».۷.رابطه دوستانه و صحیحاز ویژگی‌های کارآفرینان، رابطه ی آنان با اطرافیان خود در محیط کار است که اغلب، دوستانه، غیررسمی و سودرسان است. پیامبر (صلی الله علیه و آله) درباره فعالیت های مختلف می‌فرماید: « در اسلام ، نه تحمل زیان جایز است و نه ضرر رساندن به دیگران و فریب آنها . روابر، باید شفاف ، دوستانه و صادقانه باشد».۸. صداقت حرفه‌ایویژگی دیگر کارآفرینان ، صداقت حرفه‌ای و عدم طمع ورزی است. این مسأله، هم در اعتماد به کارآفرین و هم در تداوم همکاری با او، مؤثر است. پیامبر (صلی الله علیه و آله) در این باره می فرماید: « هر گاه فردی برای یک کار مشخص، فرد دیگری را به فعالیت فرا خواند، باید حقوق او را به طور کامل بپردازد» و نیز می فرماید: « هر کس فردی را به فعالیت فرا می خواند، پیش از کار، او را از اجرتش آگاه سازد.»۹. پشت کار و خلاقیتکارآفرین، علاوه بر تصمیم گیری صحیح، مناسب و دقیق، فردی است که دارای ایده و فکر جدید باشد و در حوزه ای وسیع، از خلاقیت و پشت کار برخوردار باشد. زمانی که یک کارآفرین ، احساس ذوق و هیجان می کند، به یک فکر و ایده ی جدید می‌رسد و آن گاه، پشت کار لازم را از خود نشان می‌دهد، کارآفرین، همواره در تکاپو و خلاق است. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) جدیت و پشت کار را ستایش می کند و می فرماید: « هر کس به دنبال کاری رود و در آن، پشت کار به خرج دهد، یقیناً به نتیجه می رسد».۱۰. احتکارگریزی و مولد بودنکارآفرین نو آور، همیشه در ال خلق و ایجاد است و به کم قناعت نکرده، زیاد را هم انباشته نمی کند و در عین حال، فردی احتکارگریز و در حال حرکت است و همواره احساس نیاز به توفیق بیشتر ، او را از تکیه به وضع موجود، رها می‌سازد . پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) ، ضمن ستایش بی نیازی و غنا می‌فرماید:« دارا بودن و بی‌نیازی ، بهترین یاور انسان در حفظ تقواست» و تأکید می فرماید که « از احتکار بپرهیزید».پی نوشت۱. اعراف ، آیه ۵۷، اسراء، آیه ۱۲، ملک ، آیه ۱۵.۲. مطففین، آیات ۱-۵، فاطر ، آیه ۹.۳. آل عمران، آیه ۱۸؛ نساء، آیه ۱۳۵ ؛ مائده، آیه ۸؛ نمل ، آیه ۹۰؛ نساء ، آیه ۵۸؛ آل عمران، آیه ۲۱.۴. نهج البلاغه ، قصار . ش ۲۳۵.۵. شوری ، آیه ۱۵؛ حشر، آیه ۷ \انبیا، آیه ۷۲؛ مریم، آیه ۵۴-۵۵؛ توبه، آیه ۱۰۳.۶. آل عمران، آیه ۱۴.۷. ملک ، آیه۱۵.۸. سبأ ، آیه ۱۲-۱۳؛ کهف، آیه ۹۵ و۹۸ ؛ سباء ، آیه ۱۰-۱۱.۹. قصص ، آیه ۷۹؛ یونس، آیه ۸۸؛ قلم ، آیه ۱۲-۱۵؛ مدثر آیه ۱۲؛ مسد، آیه ۱-۲.۱۰. انفال، آیه ۴۷؛ شوری ، آیه ۲۷؛

سباء ، آیه ۳۴–۳۵ ؛ نـوح ، آیه ۲۱–۲۷؛ یونس، آیه ۸۱.۱۱. مکارم شـیرازی ، تفسیر نمونه، ج ۱۱، ص ۳۸۹.۱۲. رسول اکرم، نهج الفصاحه.۱۳. محمـد بـاقر مجلسـی، بحـار الانوار، ج ۱۰۰، ص ۱۰.۱۴. همـان، ص ۱۰۶.۱۵. بحارالـانوار، ج ۷۷، ص ۱۶۵.۱۶. نهج الفصـاحه، ج ۲۲۱.۱۷. همان.۱۸. همـان، ح ۳۴۴.۱۹. همـان، ح ۳۱۷.دکتر حسین خنیفر / ماهانـامه ی فرهنگی اجتماعی دانشـجویی پُرسمان،تیرماه ۱۳۸۵،شماره ی ۴۶،صص ۵ و ۴

بریکلین؛ کارآفرین بی باک

، ۰۷:۱۷

بریکلین؛ کارآفرین بی باک

مرتضی شانی

مقـدمه: مـالکوم بریکلین از نوجوانی دلش می خواست یک کارآفرین موفق باشـد. تا به امروز او موفق نبوده است. بعضـیها میگویند که او به هر چیزی دست بزنـد، شـکست میخورد. تلاـش او عمـدتاً متوجه خودکـارکردن صـنایع است. هنوز او به تلاـش خود ادامه میدهـد ولی علی‌رغم ناکامی در فراینـد کار، زندگی راحتی را برای خود فراهم کرده است. در ۲۸ سالگی در سال ۱۹۶۹ «بریکلین» به طور ناموفق تلاش کرد که ماشین مینیماینر خود را بفروشد. در سال ۱۹۷۵ در کارخانه «نوا» شروع به ساخت یک ماشین مسابقات کرد و اسم خود را نیز روی آن گـذاشت ولی بـا ناکامی مواجه شـد. علی رغم ناکامی در تلاشـهای گذشـته، او شـروع به واردات و فروش ماشـینهای فیات مسابقاتی کرد و با شـیطنت، آرم فیات را برداشت و آرم خود را جایگزین آن کرد ولی این ماشـین نیز فروش نرفت. یک دهه بعد او به یک اقدام جاهطلبانه دیگر دست زد. او سه اشتباه سابق خود را کنار گذاشت و پروژه جدیدی به نام یوگو (oguY) را برای میلیـاردر شـدن خود شـروع کرد. توجه به جزئیـات ماجراهـای او در این پروژه خیـالی، خالی از لطف نیست.طرح یوگوبه نظر میرسد بریکلین در جذب سرمایه موفق بود. او با تهیه ۱۰ میلیون دلار، شرکتی به نام «یوگو ـ امریکا» ایجاد کرد تا ماشین سواری کوچک یوگو مدل ۵۵ را از یوگسلاوی وارد کرد و آن را در مناطق شمالی به قیمت ارزان با پایه قیمت ۳۹۹۰ دلار در سال ۱۹۸۵ بفروشـد. در آن زمـان یـک خـودرو سـواری روز ۱۱۵۰۰ دلـار قیمـت داشت و ماشـین سـواری یوگـو معـادل ۱۰۰۰ دلـار از ارزانترین سواری موجود در بـازار، پـایینتر بود.بریکلین تشـخیص داد که اگر تبلیغـات به طور منـاسب انجام شود حـدود یک میلیون مشتری در بازار ایالات متحـده وجود دارد.از طرف دیگر، او میدانست که در تبلیغات خود اگر به جنبه ارزانی سواری «یوگا امریکا» تأکیـد کند، مردم جنس ارزان را نخواهند خرید. لذا در بازاریابی مقرر شد که روی جنبههای دیگر تأکید شود.در سال ۱۹۸۵ به نظر میرسید که تاکتیک مشابهی باید برای تبلیغ «یوگو» به کار برده شود. کشور کمونیستی یوگسلاوی و کیفیت کالاهای ساخت آن در ذهن مردم چنـدان جانیفتـاده بود. بریکلین تلاـش کرد که سواری «یوگو» را در جـاده و یـا خیابان، ماشـین مطمئنی معرفی کنـد زیرا اعتقاد داشت که سازنده آن در یوگسـلاوی به مدت ۵ سال این سواریها را تولید کرده و در جادههای نه چندان مناسب یوگسـلاوی امتحان خود را پس داده است.از یک میلیون مشتری پیشبینی شـده فقط آنهایی تمایل خود را نشان دادنـد که قبلاً اتومبیل دست دوم میخریدنـد. زیرا قیمت این سواری تـازه از قیمت اتومبیل دست دوم نیز ارزانتر بود. ضـمناً پیشبینی میشـد کسانی که قـدرت پرداخت ۱۱۵۰۰ دلـار برای خریـد ماشـین سواری امریکـایی را ندارنـد برای خریـد سواری تـازه جزو مشتریـان «یوگو» باشـند. با توجه به کل شرایط، میزان تقاضای بازار حـدود ۱۰ هزار دسـتگاه در سال برآورد گردیـد که بعـد از چند سال باید به ۲۵۰ هزار دستگاه در سال افزایش میـیافت.موفقیت اولیهتـا نوامبر ۱۹۸۵ تقاضـای گسـترده برای دریـافت سـواری، بریکلیـن را مجاب کرد کـه طرح ۱۰ میلیون دلاری تبلیغ را ابطال کند. نمایندگیها قبلاً بیش از ۸۰۰۰ سفارش دریافت کرده بودند. ارسال محموله از یوگسلاوی به تأخیر افتاد و تا ماه اوت تعداد ۱۵۵۸ دستگاه تحویل گرفته شد. با نرخ موجود میزان سفارشات تا اوت ۱۹۸۶ بالغ بر ۱۰۰ هزار سفارش در مقابل

۴۰ هزار دستگاه برنامهریزی شـده در سال اول گردیـد.کمپانی «یوگو ـ امریکا» در سال اول ۱۶ میلیون دلار سود کرد و بریکلین به عرضه سهام پرداخت. پیشبینی فروش به ۷۰ هزاردستگاه در سال ۱۹۸۷ و ۲۵۰ هزار دستگاه در سال ۱۹۸۸ منظور گردید. بریکلین به علت ارزان بودن هزینههـای دسـتمزد در یوگسـلاوی (معـادل یک دلار در هر ساعت)، قیمت سواری را در سطح ۴۰۰۰ دلار تثبیت کرد.علی رغم موفقیت اولیه، بریکلین دریافت که برای رقابت، انواع سواریها مورد نیاز است. لذا برای توسعه خط محصول از ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۱ برای تولیـد انـواع سواری منجمله خودروهـای بزرگ برنـامهریزی کرد. او در ژوئن ۱۹۸۶ برای عرضه سواریهای پیشـرفتهتر برنامهریزی کرد. «یوگو» کم کم به فرصت طلایی در بخشـی از بازار که توسط ژاپنیها خالی شـده بود، دست یافت و مجله فورچون نیز در شـماره دسامبر خود سواریهای «یوگو» را در بین اتومبیلهای ارزان جزو هفت ردیف اول رتبهبندی کرد.ابرهای طوفانیدر اوایل ۱۹۸۶ رقـابت در عرصه اتومبیلهای ارزان قیمت شـدت گرفت. این اتومبیلها عمـدتاً به صورت مینی بود و با تجهیزات کامل به قیمت زیر ۶۰۰۰ دلار فروخته میشدنـد. طبق برآوردهای انجام شـده، تعداد تقاضای بازار آمریکا برای اتومبیلهای زیر قیمت ۶۵۰۰ دلار ۱۲ درصد حجم کل بازار بود و سه رقیب اصـلی در این عرصه، یعنی شورلت (مدل اسپرینت) به قیمت ۵۳۸۰ الی ۶۰۰۰ دلار، هیوندایی سـاخت کره جنوبی به قیمت ۴۸۰۰ دلـر و «یوگو» به قیمت ۳۹۹۰ دلـر بودنـد، که بـا توجه به مزیت قیمت، یوگو در بازار یکه تاز میـدان شد.گزارش رسانههای جمعی در فوریه و مارس ۱۹۸۶ لطمه شدیـدی در افکار عمومی به وجهه «یوگو» وارد کرد و موقعیت آن را در بازار رقابت امریکا به خطر انـداخت. در فوریه ۱۹۸۶ مجله «کانسیومر ریپورت» در گزارش خود به خوانندگان خود ثابت کرد که خرید اتومبیل به قیمت ۳۹۹۰ دلار غیر ممکن است و هرگاه هزینههای نماینـدگی، تحویل و سایر هزینهها به آن افزوده شود قیمت واقعی یوگو به ۴۶۵۰ دلار میرسد و چنین نتیجهگیری کرد که اگر قرار باشد ۴۴۰۰ دلار صرف خرید اتومبیل شود، بهتر است به جـای خریـد سواری «یوگو»ی نو، اتومبیـل دست دوم بهتر خریـداری شود.هنوز آثار گزارش مجله از بین نرفته بود که خبر مردود شـدن مراتب تست یوگو توسط اداره فـدرال در رسانههای جمعی پخش شـد و اداره ایمنی ترافیک یوگو دو درب را فاقد ضوابط و معیارهای ایمنی در جادهها اعلام کرد.نتایـج برای یوگودر ژوئن ۱۹۸۶ بریکلین عرضه اولین سـهام خود را به طور نامحدود متوقف کرد. میزان پیشـبینی فروش در سـال که ۴۰ هزار دسـتگاه تخمین زده شـده بـود از ۳۵۹۰۰ دسـتگاه فراتر نرفت. در عوض هیونـدایی ساخت کره جنوبی موفق شـد حدود ۱۷۰ هزار دسـتگاه مینی در بازار به فروش رسانـد. این میزان فروش رکورد مربوط به اولین سال فروش مینیهـای کارخـانه رنوی فرانسه در سـال ۱۹۸۵ به تعـداد ۴۸ هزار دسـتگاه را شـکست.شـرکت، در یـک تلاش گسترده برای زدودن ذهنیت کیفیت نـازل «یوگو»، طرح یـک سـال و یـا ۱۲ هزار مایـل گـارانتی را به عنوان اسـتراتژی ۱۹۸۸ اعلـم کرد که این گـارانتی شامـل هزینه قطعـات معیوب و دسـتمزد گردیـد. متعاقباً طرح ۴ سال و یـا ۴۰ هزار مایـل گـارانتی برای قطعـات موتـور و یا گیربکس را اعلام کرد، و مـدلهای جدید منجمله مدل اسپورت عرضه گردید.هزینههای آگهی و تبلیغ افزایش یافت و به ۴۸ میلیون دلـر بـالغ گردیـد. علی رغم تمام تلاشـها، سال ۱۹۸۸ اسـتقبال چنـدانی از این خودرو نشـد. «یوگو ـ امریکـا» همراه شـرکت خواهر مینیگلوبـال موتورز در ۳۰ ژانویه ۱۹۸۱ اعلـم ورشکسـتگی کرد. کل دارایی آن ۵/۳۰ میلیون دلـر و بـدهی آن ۹/۴۹ میلیون دلار بـود.آخرین حرکت کـارآفرینبریکلین در ۵۶ سـالگی بـه سـاخت یـک خـودرو دیگری همـت گمـاشت و آن را ای ـ وی ـ واریـور (E.V.Warrior) نامیـد. این خودرو، اتومبیل نیست بلکه دوچرخه باتریـدار است که میتواند با سـرعت ۲۰ مایل در ساعت و بـدون نیـاز به شـارژ، به مـدت یـک سـاعت حرکت کنـد. این دوچرخه دارای سه مـدل به قیمت تـک فروشـی ۹۰۰ الی ۱۶۰۰ دلار است. بریکلیـن پـذیرفت کـه جثه دوچرخه درشت و وزن آن یعنی ۸۰ پونـد، زیـاد است. دوچرخهها در رنگهای سبز روشن، قرمز، زرد و بنفش عرضه شـد و فاقد هرگونه آلودگی بود و به نظر میرسـید که مورد اسـتقبال دانشـجویان که علاقهمند به محیط زیست هسـتند، قرار گیرد.بریکلین مبتکر، ذاتاً آدم خوشبینی است و برنامهریزی کرد که این دوچرخه را به جای عرضه در فروشگاههای دوچرخه از طریق نماینـدگیهای اتومبیل عرضه کنـد. او در نظر داشت یک شـبکه نماینـدگی وسیع با ۵۰۰ عامل فروش ایجاد کنـد. در تابسـتان

۱۹۹۵ او ۱۵۰ نمایندگی اتومبیل را قانع کرد که برای سفارش ۸ دستگاه دوچرخه مبلغ ۱۸۵۰۰ دلار به عنوان پیش پرداخت بپردازند. بریکلین در جمع‌آوری سرمایه، خیلی موفق بود. ۲۰ سرمایه‌گذار را وادار کرد به کارخانه دوچرخه سازی او برای تولید ۱۰۰ هزار دستگاه درماه ۵ میلیون دلار پرداخت کنند. طرح بریکلین برای نیل به چنین حجم فروش، با تبلیغ طنزآلوددر نشریات فکاهی و برنامه‌های تلویزیونی که در آن قهرمان کارتون، سوار دوچرخه او شد، به شکست انجامید و میلیونها مشتری بالقوه، از خرید آن منصرف شدند.خطر پایینترین قیمت«یوگو» دارای پایینترین قیمت در بین اتومبیلهای موجود در ایالات متحده بود. آیا ارزانی قیمت یک مزیت قوی محسوب میشود؟ متأسفانه این مزیت رقابتی پایدار نیست زیرا رقبا به سهولت میتوانند با مزیت قیمت پایین، مقابله کنند.تلاش زیاد و طولانی برای ارائه خدمات و یا گارانتی توسط نمایندگیهایی که با دقت زیاد گزینش شده‌اند میتواند فقط بخشی از ضعف کیفیت محصول را بپوشاند ولی ضعف کیفی آن را جبران نمیسازد.این آموزه، چیز جدیدی نیست. اما شاید تکرار آن لازم باشد زیرا اغلب شرکتها به اهمیت کیفیت و یا قابل اتکا بودن و حسن شهرت ناشی از آنها توجه دارند. همان طوری که قبلاً گفته شد، سوء شهرت را نمیتوان به سهولت زدود.برای کارآفرین، شکست و یا ناکامی جاودانه نیست. اغلب کارآفرینان در وهله اول موفق نبودندو ممکن است به یک موفقیت بزرگ در گامها و یا حرکتهای بعدی نایل شوند. دلیل نایل شدن به موفقیت در گام و یا حرکتهای بعدی به این علت است که یک کارآفرین از هر شکست و یا ناکامی درس لازم را میآموزد. منبع: ماهنامه تدبیر–سال شانزدهم–شماره ۱۶۶

کنکور کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی

در این بخش سعی شده جامعیت منابع رعایت گردد لذا مناسب است پس از بررسی منابع ، نسبت به انتخاب بهترین و مهمترین منابع اقدام نمایید . با اینحال سایت در راستای فعالیت مشاوره ای خود، تعدادی از کتب مهمتر را در هر گروه با ستاره مشخص می نماید. بدیهی است تصمیم نهایی در انتخاب منابع بر عهده داوطلب است. ردیف

نام کتاب

تألیف

توضیحات

زبان عمومی و تخصصی

۱

زبان عمومی کارشناسی ارشد *

آرمان اشراقی

۲

English for Management

آرمان اشراقی

۳

زبان تخصصی مدیریت (مقدماتی و پیشرفته) *

داور ونوس

۴

۵۰۴ واژه ضروری زبان انگلیسی با ترجمه فارسی *

مترجم : محمدرضا مجدی

ویراستار : علی بهرامی

۵

(GMAT) زبان تخصصی مدیریت

داور ونوس - پگاه شاپوری

۶

انگلیسی برای دانشجویان مدیریت

دکتر فرهاد مشفقی

انتشارات سمت

۷

انگلیسی برای دانشجویان علوم اجتماعی

مشفقی و افقری

انتشارات سمت

۸

زبان عمومی

اباذر نورحسینی

انتشارات آزاده (راهیان ارشد)

۹

گرامر از دبیرستان تا دانشگاه

عباس فرزام

۱۰

Essential words for the TOEFL

Barron's

۱۱

فرهنگ فراگیری دانش مدیریت

پاتریک مانتانا

ترجمه : خلیلی شورینی

ریاضیات

۱

ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت *

اکبر عالم تبریز

۲

ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت (جلد ۱ و۲)

ابراهیمی و صدقیانی

۳

ریاضیات

هادی رنجبران

نشر کتاب دانشگاهی

۴

تست و خلاصه درس ریاضیات کارشناسی ارشد

نیکوکار

۵

ریاضیات عمومی

امید محمودیان

۶

ریاضیات عمومی و کاربرد آن - جلد ۱و۲

محمد حسن پورکاظمی

ردیف

نام کتاب

تألیف

توضیحات

آمار

۱

آمار و کاربرد آن در مدیریت (۲جلد) *

عادل آذر - مومنی

انشارات سمت

۲

آمار و کاربرد آن در مدیریت

صدقیانی - ابراهیمی

۳

تست و خلاصه درس آمار کارشناسی ارشد

نیکوکار

۴

آمار و احتمالات

هادی رنجبران

نشر کتاب دانشگاهی

تئوریهای مدیریت

۱

مدیریت عمومی *

مهدی الوانی

۲

مبانی سازمان و مدیریت *

علی رضائیان

انتشارات سمت

۳

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم *

علی رضائیان

انتشارات سمت

۴

مبانی مدیریت رفتار سازمانی *

علی رضائیان

انتشارات سمت

۵

مدیریت منابع انسانی *

اسفندیار سعادت

انتشارات سمت

۶

مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی *

علی اکبر افجه

انتشارات سمت

۷

تستهای طبقه بندی شده تئوریهای مدیریت

داور ونوس

۸

تئوری و طراحی سازمان

استیفن رابینز

ترجمه:الوانی و دانائی فرد

۹

مبانی مدیریت رفتار سازمانی

استیفن رابینز

ترجمه :اعرابی وپارسائیان

۱۰

تئوری های سازمان

ریچارد ال دفت

ترجمه :پارسائیان و اعرابی

۱۱

مدیریت رفتار سازمانی

هرسی و بلانچارد

ترجمه : علی علاقه بند

۱۲

مروری جامع به نظریه های مدیریت سازمان

سید رضا سید جوادین

۱۳

مدیریت منابع انسانی

ناصر میر سپاسی

۱۴

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها

شمس السادات زاهدی

اقتصاد کلان

۱

تست و خلاصه درس کارشناسی ارشد اقتصاد کلان *

محسن نظری

انتشارات نگاه دانش

۲

۲۰۰۰ سوال چهارگزینه ای اقتصادکلان

محسن نظری

۳

تست های اقتصاد کلان

تیمور رحمانی

اقتصاد خرد

۱

تست و خلاصه درس کارشناسی ارشد اقتصاد خرد *

محسن نظری

انتشارات نگاه دانش

۲

۲۰۰۰ سوال چهار گزینه ای اقتصاد خرد

محسن نظری

۳

تئوری و مسائل اقتصاد خرد

دومنیک سالواتوره

ترجمه حسن سبحانی

کاربرد کامپیوتر در مدیریت

۱

کاربرد کامپیوتر در مدیریت *

حبیب الله کشتکار ملکی

انشارات سمت

۲

راهنمای کاربرد کامپیوتر در مدیریت و حسابداری

مهندس حمید خاکسار

انتشارات آدنا

مهندسی ذهن و خلاقیت

عبدالوهاب فیروزی

آن چه در مدیریت اداری و صنعتی و آموزشی کشور جای بحث و تامل بسیار جدی و فوری دارد، مساله خلاقیت است. پایه و اساس مدیریت علمی در دنیای امروز مبتنی بر افزایش خلاقیت است. منظور از خلاقیت توانایی بهره برداری بهینه از حداقل امکانات است، که در آن مفاهیم بهره وری، صرفه جویی در زمان و انرژی، صرفه جویی در هزینه ها افزایش مطلوبیت و کارآمدی و نوآوری و آفرینندگی در همه ی ابعاد مادی و معنوی لحاظ شده است. مهندسی ذهن چیست؟ مهندسی ذهن؛ آشنایی با کارکرد و ساختار ذهن هوشیار و ناهوشیار و بهره برداری بهینه از توانایی های شگفت انگیز آن هاست. مهندسی ذهن، طراحی و مدیریت ذهن برای رسیدن به هدف های معین است. مهندسی ذهن، نمایانگر یک قدرت عظیم و شگفت انگیز در ذهن است و آن قدرت، توانایی ذهن آدمی در تطبیق واقعیت ها و جهان بیرونی با پروژه ها و طرح های ثبت شده در آن است.اصل مهم مهندسی ذهن این است که واقعیت های بیرونی در تمامی جنبه هایش انعکاس طرح های ذهنی بشر است. به قول هگل: «ذهن واقعیت می شود». بنابراین خلاقیت در تصویرسازی های ذهن به خلاقیت در مدیریت و برنامه ریزی آموزشی و تولیدی منجر می شود. بدون کارآمدی و خلاقیت در مدیریت ذهن، نمی توان انتظار نهادینه شدن مدیریت علمی در سازمان های آموزشی و صنعتی و اداری را داشت.محورهای اصلی مهندسی ذهن برای خلاقیت همه جانبه عبارتند از:۱- ارتباط با واقعیت های بیرونی۲- پذیرش و جذب پیام های گوناگون محیط درونی و بیرونی.۳- پردازش اطلاعات و داده ها بر اساس مفید بودن و تناسب با نظام اطلاعاتی ذهن.۴- گزینش داده ها و خلق تصویرهای ذهنی مطلوب.۵- ارسال تصاویر به صورت فرمان به ناهوشیار برای اجرا در واقعیت.بنابراین مقوله هایی چون ادراک و تفسیر پدیده ها و نیازها، ارزیابی خوب و بد یا درست و غلط و یا مفید و غیرمفید بودن آن ها و گزینش و تصمیم گیری نهایی برعهده ی ذهن هوشیار است. اصل و قاعده ی مهم این است که هیچ تصویری بدون تصمیم گیری نهایی ذهن هوشیار وارد سیستم نخواهد شد و ذهن هوشیار با سه کلید (توجه، هیجان و تکرار) تصویرهای دل خواه را می آفریند. محرک ها و پیام هایی که مورد توجه و گزینش ذهن هوشیار قرار نگیرند نمی توانند کوچک ترین تاثیری بر ساختار ذهن داشته باشند. نتیجه ی این اصل این است که خروجی های ذهن انسان مثل میزان خلاقیت، شادی و موفقیت و سلامتی و نوع ارتباط کاملا وابسته به ورودی های آن یعنی پردازش اطلاعات و تصویرسازی ذهن هوشیار است. بنابراین، مهندسی ذهن یعنی مهارت تنظیم و آفرینش تصویرهای لازم برای رسیدن به محصولات مطلوب و مرغوب و مورد انتظار.ذهن ناهوشیار و کارکرد شگفت آن را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:۱- واقعیت برای ذهن ناهوشیار همان است که ذهن هوشیار می گوید.۲- ذهن ناهوشیار بد و خوب، درست و غلط، مفید و غیرمفید را نمی تواند تشخیص دهد در یک کلام ناهوشیار شعور ندارد.۳- ذهن ناهوشیار تمامی فرمان های هوشیار را بدون چون و چرا اجرا می کند.۴- ناهوشیار بر تمام احساسات، رفتارها و ارتباطات و فعالیت های داخلی بدن تسلط دارد.۵- ذهن ناهوشیار بی مکان و بی زمان است و به همه ی زمان ها و مکان ها دسترسی دارد.۶- ناهوشیار تصویرهای ثبت شده را واقعی می

کنـد و از پدیـده هـا و واقعیت هـا هر آن چه که مربوط به نقشه و تصویر ثبت شـده باشـد، جـذب و بخش هـای نامربوط را رها می کند.۷- ذهن ناهوشیار با انرژی کیهانی در ارتباط است و منبع سرشار و بی انتهای انرژی است.۸- ناهوشیار هر فرد با ناهوشیار افراد دیگر ارتبـاط اینترنتی دارد.۹- ذهن ناهوشیار به خواسـته هـا و اهـداف مـا بی انـدازه حساس است و چون ماموری معـذور، مسوول برآورده شـدن این خواسته هـاست، از تمـام امکانـات موجود در جهان بهره می برد تا ما به خواسـته های خود برسیم.۱۰- جهان با تمامی امکاناتش در خدمت خواسـته هایی است که به صورت تصویر به ناهوشیار مخابره شده است.۱۱- پس هر کسی همان است که بـدان می اندیشد و هر کسی می تواند آینده ی خود را به صورتی که می خواهد هم اکنون در ذهن بسازد و شاهد واقعی شدن آن باشد و این یعنی خلاقیت.زمینه های خلاقیت ذهن:۱- ذهن هدف یابهدف گذاری مناسب ذهن مهارتی حیاتی است. آگاهی بر هدف ها و طراحی ذهن براساس این هدف ها، انرژی ذهن را برای رسیدن به آن ها متمرکز می کند. ذهن ما در کنار سیستم هدف یاب، همانند موشک های فضایی دارای سیستم انحراف سنج است. هر چه هدف ها روشن تر و دقیق تر طراحی شده باشد و تمرکز فرد بر هدف بیش تر باشد، به محض بروز خطا، سیستم انحراف سنج مغز، خطاها را شناسایی کرده و از آن برای رسیدن به هدف استفاده می کنـد ذهن هـدف دار هرگز از خطاهـا مـایوس نمی شـود و مقوله ای به نـام شـکست را ثبت نمی کنـد، بلکه خطاهـا به صورت تجربه های لازم برای شناسایی راه های اصلی در نظر گرفته می شود.فردی که ذهن هدف دار دارد، اشتباه را طبیعی گرفته و خود و دیگران را سرزنش نمی کند و در انرژی روانی صرفه جویی می کند و فقط به راه حل می اندیشد. ذهن ناهوشیار، مامور قدرتمنـد تحقق اهـداف برنـامه ریزی شـده است. قابل توجه است که مردم اغلب آگاهی دقیقی نسبت به هـدف های خود ندارنـد. هدف گذاری ذهن مهم ترین مرحله ی خلاقیت است و ظرافت های خاص خود را دارد و نیازمند بررسـی و شـرحی بیش تر و دقیق تر است.۲- ذهن خالیـذهن خـالی، ذهنی است که از افکار مزاحم و منفی آزاد شـده است، افکار مزاحم، افکاری هسـتند که به یک هدف خاص ارتباطی ندارند و صرفا موجب هدر رفتن انرژی روانی هستند. افکار مزاحم تمرکز بر هدف را کم کرده و تسلط فرد را بر کار و هـدف کاهش می دهـد و از خلاقیت او می کاهـد.زمینه های هجوم افکار مزاحم در ذهن و راه کارهای رهایی ذهن از آن ها موضوع بحثی مستقل است. معمولا افکار مزاحم در کنترل فرد نیستند و تکرار شونده اند و گویا فرد خود را مطیع آن ها ساخته و توان رهـایی از آن هـا را نـدارد. خلاقیت در هر کاری نتیجه ی تمرکز در آن کار است و فرد می بایـد مهارت لازم برای آزادسازی ذهن از افکار مزاحم را داشته باشـد.نکته ی قابل توجه در مدیریت ارزش این است که زمینه های پدید آمدن افکار مزاحم در ذهن افراد شناسایی و برای خـالی کردن ذهن افرادی از طبقات مختلف همچون کارگران و مهنـدسان و کارشناسان برنامه ریزی مناسـب صورت گیرد تا بازدهی افزایش یابد. عامل دیگری که موجب کاهش تمرکز می شود، داشـتن افکار منفی و قضاوت هایی نسبت به خود، محیـط کـار، آینـده ی شـغلی و اطرافیان است که، موجب نارضایتی درونی و بی نظمی در کار، حواس پرتی، کم کاری و بی دقتی و بسیاری از نارسـایی هـای دیگر می شود که تمامـا بر اساس تصاویر ناهوشـیار عمل می کنـد و در کنترل فرد نیست. بنابراین توجه جـدی به ارتباط انسانی در محیط کار و پدید آوردن فضایی که فرد در آن احساس امنیت و صـمیمیت نموده و از کار خود با تمـام وجود لـذت ببـرد از محوری ترین مولفه هـای مـدیریت علمی به حسـاب می آیـد.ذهن خـالی از افکـار مزاحم و منفی قـدرت یادگیری بالایی دارد و تمرکزی شگفت آور بر هدف ها دارد و اشـراف آن بر محیط کار و جوانب آن منجر به کشف ارتباط های جدیـد و راه حـل هـای مناسب تر شـده و به صورتی طبیعی موجب کاهش هزینه ها و افزایش مطلوبیت و مرغوبیت در تولیـدات می شود.مدیریت غیرعلمی به جای آماده سازی ذهنی افراد برای خلاقیت و پدیدآوردن فضایی برای آزادی ذهن افراد از افکار مزاحم و منفی بر انتظارات خود از کارکنان تاکید بیش تر می کند و با سـرزنش و توبیخ افراد سعی در اصلاح امور دارد که البته راه به جایی نمی برد. مـدیریت علمی در طرح هـای آموزشـی خـود، کارگـاه هـای آموزشـی ویژه ای برای تخلیـه و آزادسـازی ذهن افراد تحت پوشـش پیش بینی کرده و پس از اطمینان از خالی بودن ذهن ها، به طرح انتظارات و برنامه ها و اهـداف می پردازد تا از کارآمـدی

طبیعی آن اطمینان بیش تری به دست آورد.۳- نیم کره ی راست و نیم کره ی چپنیم کره ی چپ مغز، برای اندیشیدن، پیش بینی، راه حل یابی و علت یابی و تصمیم گیری و تمامی امور منطقی طراحی شده است و برای انجام این امور نیاز به فکر دارد و فکر کردن به مفهوم مصرف انرژی فراوان و بالاـ رفتن دمای مغز است. از کجا انرژی از دست رفته ی مغز تامین می شود؟ تا چه زمانی می توان فکر کرد. آیا مغزی که دایم در حال فکر کردن است، می تواند خلاق هم باشد؟نیم کره ی راست برای استراحت، آرامش، توجه به زیبایی، شادی و رهایی، شعر و موسیقی، عشق و دل سپردگی، پیوستن به ابدیت و جاودانگی طراحی شده است و انرژی از دست رفته را تامین می کند.ذهن خلاق، ذهنی است که به صورتی متعادل از نیم کره ی راست و نیم کره ی چپ خود بهره می برد. یعنی انرژی تولید شده در نیم کره ی راست که نتیجه ی مراقبه، سکوت، رهایی و بی فکری و به قول عارفان مستی است، در نیم کره ی چپ برای دریافت ارتباط های جدید میان پدیده ها به کار می برد. برای همین است که مهندسی ذهن به موفقیت همه جانبه می اندیشد نه به موفقیت کاریکاتوری. مثلاـ اگر ما می خواهیم اتومبیلی تولید کنیم که در سرعت و قدرت کارآمدی بالایی داشته باشد و در عین حال در زیبایی و راحتی و تناسب و مصرف کم انرژی هم مطلوبیت داشته باشد لازمه اش تربیت مهندسان و کارگرانی است که مهارت بهره برداری متناسب از نیم کره ی چپ و راست مغز خود را دارند. سخن از نیروی انسانی ماهری است که نه تنها در کار و شغل خود موفق است بلکه در ارتباط انسانی و خانوادگی خود و در تفریحات و خلاقیت های هنری و ادبی و... نیز احساس موفقیت می کند. قابل ذکر است که بسیاری از کشف های بزرگ مخترعان و مکتشفان و دانشمندان و عارفان قدیم و جدید، در زمان تفریح و استراحت آن ها به ذهنشان الهام شده است و این نکته ی بسیار مهمی در خلاقیت است. به قول «دیپاك چوپرا» برای کشف های بزرگ: «در شکاف ذهنت خانه کن».۴- فایل مثبت و فایل منفیذهن ما دایما در حال تولید فکر است. هر ذهنی دو آرشیو و فایل مستقل از یک دیگر دارد که یکی تمامی خاطرات و پیام های منفی و ناخوشایند زندگی فرد را در خود ذخیره کرده است و هم اکنون هم در حال تولیدات جدید و افزودن بر انبار اطلاعات منفی است و آرشیو دیگری هم برای ضبط و فعالیت افکار و اندیشه ها و خاطرات مثبت و خوشایند وجود دارد.فردی که بنا به شرایطی در فایل منفی خود زندگی می کند به دلیل احساس خطر در حالت دفاعی یا حالت گریز و یا حالت حمله قرار می گیرد و انرژی فراوانی را از دست می دهد. در چنین حالتی انقباض ماهیچه ها افزایش یافته و ضربان قلب تشدید می شود و بسیاری از فعالیت مثبت بدن مثل جذب و دفع، متابولیسم و بازسازی سلول ها، دچار اختلال می شود. فکر منفی بلافاصله در سراسر بدن جاری می شود و تمرکز فرد را از میان می برد و وی دیگر نمی تواند به جنبه های مثبت امور بیندیشد.متاسفانه فکر منفی، افکار منفی گذشته را حاضر می کند و می تواند تمامی سیستم را در قبضه ی خود بگیرد. عامل بسیاری از بیماری های جسمی، رفتارهای پرخاشگرانه و یا انزواطلبانه و بی دقتی و سهل انگاری و بی کاری پنهان، افکار منفی است. فرد منفی باف، از پشت یک عینک سیاه به جهان و محیط کارش می نگرد و نتیجه ی کارش، با افکار منفی اش تناسب دارد.تصویرهای منفی موجود در ذهن بر اراده های مثبت هم غلبه می کند و در نهایت او را به نتیجه های منفی می کشاند. پاک کردن ذهن از افکار و اندیشه های منفی از مهم ترین و حیاتی ترین مسوولیت ها در فرآیند مدیریت ارزش است.فایل مثبت به عکس فایل منفی، آرشیو تمامی خاطرات شیرین و زیبا و دوست داشتنی است. هر فکری چه منفی و چه مثبت احساس و رفتار متناسب با خود را پدید می آورد. فکر مثبت، احساس مثبت و تمایل به کار خلاق را پدید می آورد. فایل مثبت بر خلاف فایل منفی، انرژی زا است و از تمامی انرژی های موجود در خاطرات گذشته می تواند بهره برداری کند. خاطرات مثبت گذشته محصول راه حل های موفق بوده اند، بنابراین ذهن به خلاقیتی شگفت آور دعوت می شود. خوشبختانه فایل مثبت ذهن از فایل منفی جداست و گویا با فعال شدن یکی، دیگری نقش خود را از دست می دهد.سوال مهم این است، چگونه فرد به فایل منفی و یا مثبت ذهن می رود؟ آیا در اختیار اوست یا ذهن او تسلیم شرایط بیرونی است؟ جالب ترین مساله ی ذهن، که آزادی ما را تضمین می کند این است که رفتن به فایل مثبت یا منفی ذهن کاملا در اختیار فرد و بر اساس عادت

ها و آموزش های قبلی اوست.توجه، تکرار و هیجان سه کلید مهم ثبت اطلاعات در ذهن هستند. اگر این توجه به امور منفی باشد، فرد بلافاصله فایل منفی ذهن خود را فعال می کند و تمایل شدیدی برای برجسته کردن منفی ها از خود نشان می دهد و از آن جا که افکار مسری هستند، یک فرد منفی باف می تواند یک فضای سالم را به جهنمی از اندیشه های منفی تبدیل کند. راز خلاقیت در این است که به افراد آموزش داده شود که با به کار بردن درست این کلیدها، (توجه، تکرار و هیجان) از تاثیرپذیری منفی از محیط و اطرافیان آزاد باشند و خود را در وضعیت مثبت نگاه دارند.ماندن در فایل مثبت به معنای نادیده گرفتن جنبه های منفی کار و زندگی نیست، بلکه به معنای نماندن در منفی ها و افزایش توجه به مثبت هاست تا فرد انرژی لازم برای غلبه بر موانع را پیدا کند و موانع جدید پدید نیاورد. ذهن مثبت بهترین راه حل یاب است.۵- ذهن مساله ساز، ذهن راه حل یابذهن مساله ساز، ذهنی است که در هر کاری به دنبال موانع و مشکلات می گردد تا آن ها را بزرگ کند. عادت این افراد این است که به محض روبه رو شدن با مشکل و موانع و یا ناکامی، این امور را غیرطبیعی دانسته و تکیه کلامشان این است که: «چرا باید این طور باشد»، «من شانس ندارم» و با این قضاوت ها و سوالات بحران زا، توانایی خود را صرف سرزنش خود و دیگران می کند و از خلاقیت محروم می شود.ذهن راه حل یاب عادت دیگری دارد. این فرد به محض روبه رو شدن با مانع و مشکل، احساس خود را بیان کرده و بلافاصله به دنبال راه حل می گردد و تکیه کلام او این است که: «بهترین راه ها برای موفقیت کدامند؟» ذهن راه حل یاب معمولا از قضاوت های مطلق و قاعده های همه یا هیچ پرهیز می کند و احتمالات مختلف را در نظر می گیرد. ذهن راه حل یاب از نمی دانم آغاز می کند و به احتمالات گوناگون می رسد و در نهایت بهترین راه حل را انتخاب می کند.۶- ارتباط خلاق و موثردنیای امروز دنیای ارتباطات است. تکنولوژی پیشرفته، محصول ارتباطات پیشرفته است. کسانی که قادر به ایجاد ارتباط گسترده نباشند، نمی توانند از ظرفیت های عظیم ذهن خود برای خلاقیت بهره برداری کنند. این امر در ارتباط میان ملت ها و فرهنگ ها و هم چنین ارتباط های میان فردی و سازمانی مصداق دارد. در کشفیات جدید مربوط به P.L.N گفته می شود که رفتار دیگران با ما تا حدود زیادی محصول تصویری است که از ما در ذهن خود دارند. بنابراین فرد خلاق در روابط خود با ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران، همکاری صمیمانه ی آن ها را نیز با خود به همراه دارد و در بروز خلاقیت دیگران در محیط کار نقشی اساسی دارد. به قول «لئوبوسکالیا»: «هم دلی مقدمه ی همکاری است».تکنیک های ایجاد تصویر ذهنی مثبت در فضای ارتباطی و تاثیرگذاری مثبت در ذهن دیگران و ایجاد فضای خلاق در کارگروهی، از مهم ترین رازهای خلاقیت در نظام آموزشی و تولیدی است که نیاز به دوره های آموزشی ویژه ی خود دارد. http://www.atcce.com

رابطه بین آموزش کار و کارآفرینی

۷ رابطه بین آموزش کار و کارآفرینی

محققین: انضباطی – ولی پور: بررسی تأثیر رابطه ی بین آموزش کار و کارآفرینی و نقش آن در نگرش جوانان در خود اشتغالی– شناسائی و تحریک استعدادها و مهارت های کارآفرینانه چکیده : در این طرح تحقیق به بررسی تاثیر آموزش کارآفرینی بر کسب دانش مربوط به کارآفرینی، شناسایی و تحریک استعدادها و مهارتهای کارآفرینانه و کشف فرصتهای جدید پرداخته شده است . پس از انتخاب موضوع اقدام به کامل کردن فرم طرح تحقیق نموده و سپس گزارش کار خود را در کلاس درس روش تحقیق در مدیریت ارائه دادیم و بعد از گرفتن اشکالات آن توسط استاد ارجمند وراهنمایی های ایشان پرسشنامه ای را در رابطه با موضوع تنظیم و در بخش پیوست قرار دادیم. واژه های عملیاتی و کاربردی: کارآفرینی – کارآفرین – مخاطره پذیری – استقلال طلبی – خلاقیت – تحمل ابهام – مرکز کنترل درونی فصل اول زما قرعه کاری انداختن زکار آفرین کارها ساختن «نظامی» مقدمه واژه کارآفرینی هم اکنون برای بیان معانی و اهداف مختلفی به کار برده می شود از یک سو به معنای یک

رویکرد توسعه اقتصادی است که مورد توجه برخی از کشورها قرار گرفته و از طریق اقتصاد کارآفرینی توانسته اند به توسعه دست یابنـد. در این راستا تعـداد کسب و کارهای جدیـد یک شاخص توسـعه یافتگی است . در این عرصه رقابت میان کشورها به رقابت میان شـرکت ها تبدیل شده است .از سوی دیگر این واژه به معنای روحیه سرزندگی و فضیلت و یا به تعبیری عمیق تر، شوق خلقت می نامنـد. از نگـاهی دیگر توانـایی راه انـدازی کسب و کار و فروش یک ایـده، محصول یا خـدمت جدیـد را کارآفرینی می نامند کارآفرینی از موضوعات مهم روزگار ماست و عصـر امروز را می توان عصـر کارآفرینی نامیـد. کارافرینان امروزه از احترام خاصـی برخوردارنـد و روز بـه روز بـه تعـداد آنهـا افزوده می شـود . بـه حق ایـن افراد سـربازان و قهرمانـان توسـعه اقتصـادی هر کشـوری هستند.کارآفرینی فرایندی است پیچیده، طولانی مدت و علاوه بر آمادگی و علاقه مندی شخص از دوران کودکی، نیاز به آموزشی و پرورشـی نیز دارد وبـا فراهم شـدن بسترهـای آن از طریق دولت و مردم وحمـایت های آنان شـکوفا می شود. پس از روشن شـدن ضرورت تـوجه بـه کـارآفرینی، آشـنایی بـا مفهـوم کـارآفرینی و خصوصـیات کـارآفرین، پرورش روحیـه کـارافرینی در افراد غیر کـارآفرین از اهمیت فـوق العـاده ای برخـوردار می شود. از این رو فعـالیت هـای آموزشـی برای تربیت کارآفرینـان در دسـتور کـار بسـیاری از مراکز آموزش کـارآفرینی درایران قرار گرفته، چرا که لازمه توسـعه کارآفرینی، آموزش آن است. این موج که از اوایل سال ۱۳۸۰ در دانشـگاه های بزرگ آغاز شده هم اکنون اکثر دانشگاه ها علاوه بر کارگاه های آموزشی، یک درس ۲ یا ۳ واحدی نیز در برنامه های درسـی دانشـجویان کاردانی و کارشناسی گنجانده شده است . علاوه بر این با توجه به اهمیت موضوع کارآفرینی نهادهای مختلفی نیز برای حمایت دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشگاهی تاسیس شده است . بیان مسئله کارآفرینی از منابع مهم و پایـان ناپـذیر همه جوامع بشـری است . منبعی که به توان خلاـقیت انسـان هـا بر می گردد. از یـک سو ارزان و از سوی دیگر بسـیار ارزشـمند و پایان ناپـذیر است. امروزه همگان دریافته اند که جوامعی که به منابع انسانی متکی بوده اند تابه منابع زیرزمینی، در بلند مدت موفق تر بوده اند. مفهوم کارآفرینی با تحولات سـریع و شـتابان محیط بین‌المللی و گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی و مواجـهٔ اقتصادهـای ملی بـا اقتصـاد جهـانی و مطرح شـدن پدیـده‌هایی هماننـد «جهـانی شـدن اقتصاد» و «فن‌آوری‌اطلاعات ، مباحث اساسی درخصوص راهکارهای مختلف برای تسریع فرآیند رشد و توسعهٔ پایدار و رفاه‌اقتصادی مطرح می‌گردد. یکی از این مباحث جدیـد، نقش کارآفرینان در این فراینـد می‌باشـد. کارآفرینی ازمفاهیم جدیـدی است که حداقل در محدود ه علم اقتصاد ، مدیریت جامعه‌شناسـی و روان‌شناسـی و سایرمقوله‌های مرتبط با این موضوع قدمتی بسیار کوتاه داشته و از مفاهیم رو به گسترش می‌باشد. به دلیـل آنکـه معنـای تحت‌الفظی «کـارآفرینی نمی‌توانـد عمـق محتـوی و مفهـوم این واژه را مشـخص نمایـد و برای جلـوگیری ازفهم نـادرست این موضوع یـا واژه با سایر واژه‌ها و برای رسـیدن به فهم و فرهنگ مشترک از آن معرفی وشـناساندن این واژه بسـیار مهم می‌نماید . این که کارآفرینی چیست کارآفرین کیست فرآیند کارآفرینی چگونه‌است نقش و تاثیر کارآفرینی و کارآفرینان در ابعاد توسـعه و رشد اقتصادی و متغیرهای کلان اقتصادی هماننداشـتغال چیست نقش آموزش و تجربه در رشد کارآفرینی چه میزان است سوالهایی هسـتند که باید برای رسیدن‌به این فرهنگ مشترک به وضوح و مبسوط پاسخ داده شود. به‌طور کلی «کارآفرینی از ابتدای خلقت بشـر و همراه با او در تمام شـئون زندگی حضور داشـته و مبنای‌تحولات و پیشـرفتهای بشـری بوده است لیکن تعاریف زیاد و متنوعی از آن در سیر تاریخی و روند تکامل‌موضوع بیان شده است که برخی از این تعاریف ارائه می‌گردد: ـ کارآفرین کسی است که متعهـد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی اداره و تقبل‌کند اهداف تحقیق: اهداف نظری: هدف نظری این تحقیق بررسـی رابطه بین آموزش کارآفرینی و نگرش جوانان در خود اشـتغالی می باشـد به طوری که بعـد از انجام تحقیق و اجرای آن افراد بتواننـد خود موسـس باشـند و کسب و کـار ایجاد نماینـد. اهـداف کاربردی: – تشویق دانشـجویان سال آخر و دارای ایـده تجاری به راه اندازی شـرکت توسط خودشان – تشویق دانشـجویان به در نظر گرفتن خط مش ها در شـرکت ها و افزایش آگاهی راجع به خود اشـتغالی به عنوان یـک انتخـاب شـغلی برای فـارغ التحصـیلان. – ایجـاد آگـاهی از اهمیت شـرکت هـای فردی –

پـذیرفتن گروهی که به دقت انتخاب شده از طریق یک برنامه جامع آموزشـی – توسعه صـنعتی سـریع از طریق تربیت کارآفرینان بیشـتر – متنوع سـاختن منـابع کـارآفرینی – حـل مشـکلات اشـتغال و بهبود بهره وری اهمیت و ضـرورت آموزش کـارآفرینی با نگاهی به رونـد رشد وتوسعه جهانی در می یابیم که با افزایش و گسترش فناوری های پیشـرفته، نقش و جایگاه کارآفرینان به طور فزاینده ای بیشتر می شود به بیان دیگر ارتباط مستقیمی بین پیشـرفت فناوری و ضرورت آموزش کارآفرینان وجود دارد . اکنون در عرصه جهـانی افراد خلاـق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینـان منشاء تحولات بزرگی در زمینه های صـنعتی، تولیـدی و خـدماتی شده اند و از آنان نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می شود. چرخ های توسـعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت در می آیـد، در اهمیت کـارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۸۰–۱۹۶۰) در کشور هند تنها پانصد موسسه کارآفرینی شـروع به کار کرده اند و حتی پاره ای از شرکتهای بزرگ جهان برای حل مشکلات خود به کارآفرینان رو می آورده اند . این در حالی است که در ایران حتی یـک موسسه کـارآفرینی در دهه های اخیر نداشته ایم .[۱] سوابـق علمی تحقیق: الف) آموزش برای کـارآفرینی در بخش غیر متشکل اقتصـادی سوال اصـلی تحقیـق: آیـا آموزش کـارآفرینی به اشـتغال تاییـد دارد؟ سوالات فرعی تحقیق: – آیـا آموزش کـارآفرینی بر کسب دانش مربوط به کـارآفرینی موثر است ؟ آیـا آموزش کارآفرینی بر کسب مهارت در اسـتفاده از فنون تحلیـل فرصـتهای اقتصـادی و ترکیب برنـامه هـای عملیـاتی تـاثیر دارد؟ آیـا آموزش کـار آفرینی بر شـناسایی و تحریک اسـتعدادها ومهارتهـای کارآفرینانه موثر است ؟ آیا تجدیـد نگرشـها در جهت پـذیرش تغییر از نتایـج آموزشـی کار آفرینی است ؟ آیا آموزش کـارآفرینی در کشف فرصـتهای جدیـد و مقابله با تهدیـدات موجود تاثیر دارد؟ آیا آموزش کارآفرینی باعث تربیت افراد متکی به نفس می شود؟ آیا افزایش تمایل برای راه اندازی کسب و کارهای شخصـی و تعاونی از نتایج آموزش کارآفرینی است ؟ آیا القای مخـاطره پـذیری بـا اسـتفاده از فنون تحلیلی از تـاثیرات کـارآفرینی است ؟ آیـا آموزش کارآفرینی باعث خلق نوآوری در محصول، تولید ، بازار و صنعت می شود؟ فرضیه های تحقیق: الف) فرضیه اصلی تحقیق: آموزش کارآفرینی بر اشتغال موثر است . ب) فرضیه های فرعی: آموزش کارآفرینی بر کسب دانش مربوط به کارآفرینی موثر است . آموزش کارآفرینی بر کسب مهارت در استفاده از فنون تحلیل فرصـتهای اقتصادی و ترکیب برنامه های عملیاتی تاثیر بسـزایی دارد. آموزش کارآفرینی سبب افزایش علاقه افراد نسبت به قرار گرفتن در شـرایط مبهم می شود. آموزش کـار آفرینی بر شـناسایی و تحریک اسـتعدادها و مهارتهای کارآفرینانه موثر اسـت تجدید نگرش ها در جهت پذیرفتن تغییر از نتایج آموزش کارآفرینی است . آموزش کارآفرینی در کشف فرصتهای جدید و مقابله با تهدیـدات موجود تاثیر دارد. آموزش کارآفرینی باعث تربیت افراد متکی به نفس می شود. افزایش تمایل برای راه اندازی کسـب و کارهای شخصـی و تعاونی را می توان از نتایج آموزش کارآفرین به شـمار آورد. القای مخاطره پذیری با اسـتفاده از فنون تحلیلی از تاثیرات آموزش کارآفرینی است. آموزش کارآفرینی باعث خلق نوآوری درمحصول، تولید ، بازار وصـنعت می گردد. متغیرهای مربوط: متغیر مسـتقل: آموزش کـارآفرینی متغیر وابسـته: اشـتغال متغیر واسـطه: نگرش، انگیزه ، روحیه، مهـارت متغیر کنترل: دانش، جنسیت ، استعدادها ، نوع آموزش. تعریف واژه های عملیاتی و کاربردی ۱–کارآفرینی : روشی است برای انجام دادن کسب و کار به شـیوه ای مبتکرانه ، با تمرکز به مشتری و پذیرفتن ریسک های حساب شده .[۲] ۱–۱) کارآفرینی فردی : فرآیندی است که در آن کـارآفرین سـعی می کنـد تـا فعـالیت کـار آفرینـانه ای را بـه طـور آزاد (مسـتقل) بـه ثمر برسانـد. ۱–۲) کـارآفرینی گروهی (سازمـانی) : فرآینـدی است که سازمـان طی می کنـد تا همه کارکنان بتواننـد در نقش کارآفرینی انجام وظیفه کننـد و تمام فعالیت های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مسـتمر و سـریع و راحت در سازمان مرکزی یا شـرکت های تحت پوشـش خود مختار به ثمر برسـند. ۲– کـارآفرین: بنـا به تعریف واژه نـامه دانشـگاه و بستر کـارآفرین کسـی است که متعهـد می شود مخـاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازمان دهی ، اداره و تقبل نمایـد. ۳– مخاطره پـذیری: عبارتست از پذیرش مخاطره های معتدل که می تواند با تلاش های شخصـی مهار شوند. ۴– اسـتقلال طلبی : نیاز به اسـتقلال طلبی را می توان با عباراتی نظیر «کنترل داشـتن بر سرنوشـت

خویش»، «کاری را برای خود انجام دادن » و « رئیس خود بودن» تعریف کرد. ۵- خلاقیت : خلاقیت توانایی خلق فکرهای جدید است این فکرها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید نیز منجر شود[۱]. ۶- تحمل ابهام: تحمل ابهام توانایی زندگی کردن با نداشتن اطلاعات کامل از محیط است بی آنکه شخص بداند موفق خواهد شد یا خیر[۲]. ۷- مرکز کنترل درونی: عقیده فرد را در این مورد که تحت کنترل وقایع خارجی است یا داخلی مرکز کنترل می نامند . بیشتر کارآفرینان را دارای مرکز کنترل درونی توصیف کرده اند. فصل دوم تعریف آموزش کارآفرینی در یک تعریف ساده آموزش کارآفرینی فرایندی نظام مند ، آگاهانه و هدف گرا می باشد که طی آن افراد غیر کارآفرین ولی دارای توان بالقوه به صورتی خلاق تربیت می گردند. در واقع، آموزش کار آفرینی فعالیتی است که از آن برای انتقال دانش و اطلاعات مورد نیاز جهت کارآفرینی استفاده می شود که افزایش بهبود توسعه نگرش ها، مهارتها و توانایی های افراد غیر کارآفرین را در پی خواهد داشت [۵]. اهداف آموزش کارآفرینی در واقع هدف از آموزش کارآفرینی تربیت و پرورش افرادی خلاق و نوآور است .این قبیل دوره ها به دنبال استفاده از فرصتهای مناسب فراهم شده، مخاطره پذیری، تمایل به حل مشکلات ، بهبود نگرش و گرایش های افراد می باشد[۵]. به طور کلی در آموزش رشته کارآفرینی اهداف متعددی مورد نظر است که برخی از آنها عبارتند از: الف) کسب دانش مربوط به کارآفرینی ب) کسب مهارت در استفاده از فنون تحلیلی، فرصتهای اقتصادی و ترکیب برنامه های عملیاتی ج) شناسایی و تحریک استعدادها و مهارتهای کارآفرینانه د) القای مخاطره پذیری با استفاده از فنون تحلیلی هـ) تجزیه نگرش ها در جهت پذیرش تغییر ر) ایجاد همدلی و حمایت برای جنبه های منحصر به فرد کارآفرینی [۶] چالشهای آموزش کارآفرینی آموزش کارآفرینی و تحقیقات مربوط به آن هم اکنون با چالشهای متعددی مواجه شده است که برخی از این چالشها توسط بلاک و استامپ ارائه شده است . این چالشها عبارتند از •: چالش در ایجاد متدلوژی های تحقیق برای اندازه گیری اثر بخشی کارافرینی • چالش در محتوا و شیوه های آموزشی کارآفرینی • چالش در کیفیت مدرسان کارآفرینی • چالش در پذیرش آموزش کارآفرینی در دانشکده ها نسبت به کسب و کار • چالش در ایجاد یک پیکره عمومی (مشترک) در زمینه های دانشی مختلف • چالش در اثر بخشی روشهای آموزشی • چالش در نیازهای یادگیری کارآفرینانی که هم اکنون در آن به سر می برند.[۶] رئوس مطالب آموزش کارآفرینی رئوس مطالب درسی را که برای آموزش کارآفرین تدریس می گردند می توان بر اساس سطوح فردی ، سازمانی و محیطی به سه بخش تقسیم کرد. شکل ۱ رابطه این سطوح را با یکدیگر نشان می دهد . الف) کارآفرینی و فرد: ویژگی ها ، خصوصیات و رفتار یک کارآفرین ، کارآفرینی ونوآوری ، کار آفرینی و خلاقیت و ویژگی های مدیر کارآفرین رئوس مطالبی هستن که در این سطوح تدریس می شوند. پ)کارآفرینی و سازمان:راه اندازی سازمان های کارآفرین، حفظ و نگهداری سازمان های کارآفرین وتوسعه کارآفرینی در سازمان های کوچک ، متوسط و بزرگ اهم مطالب دروس کارآفرینی در سازمان می باشند. ج) کارآفرینی و محیط: تعاریف ویژگی های کارآفرینی ، نقش کارآفرینان در جامعه ، کارکرد کارآفرینان در اقتصاد، اثرات و نتایج توسعه کارآفرینی ، اهمیت کار آفرینی، تشویق و حمایت هایی که جهت توسعه کارآفرینی صورت می گیرد. کارکرد دولت در کارآفرینی ، نقش پشتیبانی دولت از کارآفرینی مهمترین موارد تدریس شده دراین سطح ازکارآفرینی می باشند . شکل ۱ رابطه بین رئوس مطالب آموزش کارآفرینی فرآیند آموزش کارآفرینی : آموزش کارآفرینی یادگیری چند مرحله ای است که حداقل در پنج مرحله متفاوت از زندگی توسعه وتحقق می یابد. مراحل آموزش کارآفرینی به ترتیب سطح عبارتند از: مرحله ی اول- سطح پایه: دانش آموزان در دوره های ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان باید رویه های مختلف مالکیت کسب وکار را تجربه کنند. در این مرحله بر مفاهیم اساسی اقتصادی، فرصت های کسب و کار که در نتیجه تغییرات اقتصادی به وجود می آیند و هم چنین مهارت های اساسی مورد نیاز جهت موفقیت در بازار کسب و کار تمرکز می شود. برانگیختن برای یادگیری بیشتر و درک فرصت های منحصر به فرد اقتصادی از نتایج غایی و مورد انتظار این سطح است . مرحله ی دوم – سطح پرورش شایستگی ها: در این مرحله

دانش آموزان بایـد زمـان تجـارت و کسب و کـار را یاد بگیرنـد وبا مسائل و دیـدگاه هایی که از نظر صاحبان موسسه و بنگاه مهم هستند، آشنا شوند. سطح پرورش شایستگی ها به آموزش های حرفه ای نیاز دارد. آموزش های حرفه ای می تواند در مقام کلاس های درسی مختلفی که به نوعی با کارآفرینی مرتبط هستند، تدریس گردد. مرحله ی سوم- سطح کاربرد خلاق: این سطح از فرایند آموزش کارآفرینی در برگیرنده حداقل دروسی است که یادگیری آنها برای تشریح یک کسب و کار نوین الزامی است. مرحله ی چهارم- سطح راه انـدازی کسب و کار: این مرحله که نتیجه مستقیم مرحله ی قبل است، هـدفی جزء راه انـدازی یک کسب و کار توسط فراگیران نـدارد و پیامـد منطقی آموزش هایی است که در سطوح قبلی فرآینـد آموزشـی کار افرینی داده شـده است . بعد از اینکه افراد بزرگسال تجارب شغلی خاصی را کسب کردند و یا آموزش های بیشتری را در آن زمینه دیدند، به مساعدت های خاص مربیان خود نیاز دارنـد تا در حالی که با معلمین خود به بحث و تبادل نظر می پردازنـد و نقاط تاریک راه انـدازی یک کسب و کار برایشـان روشن می شود، تجـارت مرتبط با شـغلی را که دیـده انـد ، بالفعل نماینـد. این دوره ی آموزشـی معمولاً دو ساله بوده و در دانشـکده هـای اقتصاد و مـدیریت برگزار می شود. مرحله ی پنجم- سـطح رشـد و توسـعه: اغلب صاحبان کسب و کار علاقه ای به درخواست کمـک و مساعـدت برای افزایش آگـاهی هـا و انش خود ندرنـد مگر اینکه در آن زمینه احسـاس نیـاز کننـد. دوره های مستمر آموزشـی، سـمینارها و گردهمـایی علمی می توانـد به این افراد کمـک کنـد تـا توانایی های کسب و کار خود را بالا برده و تقویت نماینـد. دوره های آموزش کارآفرینی: دوره های آموزش کارآفرینی که تا سال ۱۹۹۰ میلادی شکل گرفتند در چهار دسته ی اصلـی قابل تقسیم بندی می باشند که عبارتند از: دسته ی اول – دوره های آگاهی و جهت گیری به سوی کارآفرینی : هدف از برنـامه هـای این دوره ، افزایش آگـاهی، بینش و درک نسـبت به کـارافرینی به عنوان یک انتخاب شـغلی برای افراد از تمامی اقشار اجتمـاعی است . برنـامه هـای این دسـته در مقـاطع تحصـیلی ابتـدایی، راهنمایی و دبیرسـتان تـدریس می شونـد. در دوره های آزاد کـارآفرینی گروه هـای نژادی، مخترعـان، کارکنان دولت، دانشـمندان ، بازنشسـتگان نیروهای مسـلح و حتی افراد غیر شاغل نیز می توانند تحت پوشـش قرار بگیرند. دسـته ی دوم- دوره های توسعه تاسیس بنگاه ها: برنامه های آموزشی این دسته به اقتضای شرایط خاص هر کشور طراحی شـده انـد . در این زمینه مراکز ویژه ای در کشورهایی همچون آمریکا، استرالیا، هنـد، هلند، فیلیپین، مالزی، سنگاپور، انگلستان وفنلاند ایجاد شده اند. اهداف عمده این مراکز ارائه آموزش های ویژه جهت توسعه توانایی ها و انگیزش افراد، توسـعه منـاطق شـهری و آموزش هـای عملی کارآفرینـان است . دسـته ی سوم- دوره هـای رشـد وبقـای کارآفرینـان و بنگـاه هـای کوچک: این دوره ها که شـرکت های کوچک را در بر می گیرد، نیازهای آموزشـی بسیار متنوعی را تحت پوشش قرار می دهند . شرکت هـای کوچـک در هر کشوری بایـد مورد توجه قرار بگیرنـد. دسـته ی چهارم- دوره های توسعه آموزش کارآفرینی: برنامه های این دسـته که شامل شـیوه های جدید آموزشـی و تعیین نقش های تازه اسـتاد – دانشجو در فرآیند آموزش کار آفرینی است . هـدف عمـده ی این برنامه های آموزش و گسترش کمی اسـتادان و مربیان جدیـد از میان دست انـدرکاران فعالیت های اقتصادی و صنعتگران برای آموزش کـارآفرینی است . عوامـل موثر بر کـارآفرینی از جمله عوامـل مهم در ایجـاد کـارافرینی که می تواننـد این فرایند را توسـعه دهند عبارتند از: ۱- زیر ساختهـای اجتماعی ۲- تحقیق و توسـعه ۳- کیفیت نیروی انسـانی ۴- کیفیت مدیریت [۴] نکـات مهم در ارایه دوره هـای آموزش کارآفرینی: برای آنکه دوره های آموزشـی کارآفرینی با موفقیت همراه باشـد، بایـد نکاتی چنـد مورد توجه و احترام قرار گیرد که عبارتند از: الف) ترکیب شـرکت کنندگان در کلاس های آموزش کار آفرینی متنوع باشد. ب) کلاس های در بردارنده باز خوردهای مستمر و حتی از قبل پیش بینی نشده باشد ج) علاوه بر راه اندازی کسب و کار جدید بر انواع ابتکارات و خلاقیت های کارآفرینانه هم تاکید نماید. د) جهت هر یک از بحث ها و مسائل کلاس، راه حل و جواب مشخص و معینی ذکر گردد. هـ) امکان تغییر و اصـلاح برنامه های آموزشی توسط معلم و یا استاد به آسانی میسر و مقدور باشد. و) از سبک هـا و روش هـای مختلف تـدریس اسـتفاده گردد تـا بـاعث ایجاد هیجان و جـذابیت شود. ز) معلمان و یا اسـتادانی که کارآفرینی را

تـدریس می کننـد، خودشان کارآفرین باشـند . چارچوب آموزش کار آفرینی : با آشـکار شـدن مفهوم کارآفرینی و به ویژه مفهوم کـارآفرینی سازمـانی و ضـرورت آن در توسـعه سازمـان و جـامعه، تردیـدی در تربیت کارآفرینان سازمانی جهت تحقق این هـدف بزرگ باقی نمی ماند . با توجه به اینکه در تاکید بر اهمیت کارآفرینی سازمانی، کارآفرینان سازمانی به عنوان موتور نیرومند توسعه سازمـان و جامعه خود شـناخته شدنـد، آنچه اهمیت حیاتی پیـدا می کنـد، روشن کردن و به راه انـداختن این موتورها جهت توسـعه است . برای روشن شـدن موتور، کافی است اسـتارت زده شود ولی برای اسـتمرار فعالیت آن باید همواره به آن سوخت رسانی شود وشـرایط جهت فعـالیت بی نقص آن مهیـا گردد. به هر حال برای آگاه شـدن و شـروع به حرکت کارآفرینان سازمانی کافی است تا آموزش های لازم در این زمینه به آنها ارائه گردد تا جرقه کارآفرینانی در ذهن آنها زده شود ودر عین حال ضرورت مساله نیز برای آنها معلوم گردد. اما برای تـداوم این حرکت بایـد با پرورش آنان از طریق اقـداماتی مانند حمایت مدیریت، ایجاد تفکر استراتژیک کارآفرینی و فراهم سازی عوامل ساختاری و محتوایی بستر فعالیت مسـتمر کارآفرینان سازمانی را فراهم کرد. شکل ۲ این چارچوب را نشان می دهد. شـکل ۲ چـارچوب آموزش کـارآفرینی سازمانی تجربیات برخی از کشورها در پیاده سازی برنامه های آموزشـی امروزه تجربیـات فراوانی در سراسـر دنیا راجع به طراحی برنامه ها، ارتقاء و ایجاد انگیزه و کمک به کارآفرینی از طریق آموزش آن وجود دارنـد، این برنـامه هـای در کشورهـایی نظیر هندوسـتان، سـنگاپور، استرالیـا، فیلیپین و ...به اجرا در آمـده انـد. سـنگاپور: در سنگاپور، دوره های آموزشـی متعددی در خصوص کارآفرینی توسط دانشـگاه ها و موسسات پلی تکنیک برگزار می شود. موسسه های آموزشـی دانشگاهی و آژانس های دولتی نیز به ارایه برنامه های کوتاه در این ارتباط پرداخته اند. در این رابطه، یکی از مراکز آموزش کار آفرینی، دانشگاه نانیانگ است . یکی از برنامه های درسی مهم این دانشگاه، برنامه توسعه مهارت های شخصی است . در این برنامه درسـی، شرکت کنندگان به منظور تکمیل دانش فنی موردنیاز خود، مهارت های شخصی مهمی همچون کارآفرینی و خلاقیت را می آموزنـد.. استرالیا: وزارت آموزش فنی و حرفه ای استرالیا بزرگ ترین مرکز آموزش دهنده مدیریت و کارآفرینی در استرالیـاست و اهـدافی همچـون ارتقـاء ظرفیت برای ارائه دروس توسـعه مـدیریت و ایجـاد مشـوق هـایی برای بهبـود کیفیت، اعطاء گواهینامه صلاحیت به کارآموزان ومشاوران شرکت های کوچک، ایجاد نشست های حضوری و ارائه کمک های مالی، استفاده از وسایل کمک آموزشی پیشرفته برای آموزش و استفاده از فناوری اطلاعاتی برای مبادله اطلاعات در سطح سازمانی و فراسازمانی را دنبـال می کنـد . به طور کلی این وزارتخانه در جهت ارتقاء مهارت های انسانی، رهبری و استراتژیک کارآفرینان تلاش می نمایـد. علاوه بر فعالیت های فوق دولت استرالیا در زمینه توسـعه آموزش های کارآفرینی اقداماتی همچون برگزاری سمینارها، نشست ها و کنگرهها را نیز در دسـتور کار خود قرار داده که نمونه برجسته آن برگزاری سـمینار توسعه کارآفرینی با حضور بیش از ۱۰۰ هیات اعزامی از کشورهـای جهـان در سال ۱۹۹۸ بـوده است .[۵] فصـل سوم روش شناسـی الف) نوع کـار تحقیقـاتی: بـا توجه به اهمیت کـارآفرینی در ایجـاد اشـتغال از طریق آموزش آن تحقیق کاربردی می باشـد ب) نوع روش تحقیقاتی: این تحقیق روش توصـیفی و همبسـتگی را بکار برده است زیرا به بررسـی چیستی و چگونگی موضوع و به توصیف وضعیت فعلی آن پرداخته است وهم چنین به بررسی رابطه بین آموزش کارآفرینی و اشتغال اقدام نموده است . ج) روش گردآوری: به منظور جمع آوری اطلاعات ، از کتاب ها و نشـریه ها اسـتفاده شـده است به همین جهت روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای می باشـد. د) جامعه آماری: جامعه آماری در این تحقیق کلیه سازمـان های دولتی و غیر دولتی شهرسـتان مشـهد می باشـند . ر) روش نمونه گیری: نمونه گیری به روش احتمالی خوشه ای انجام گرفته شده است ز) حجم نمونه : برای عملیات آماری از فرمول ماندل استفاده شده است چون جامعه نامعلوم است . مشـکلات و تنگناهـای اجتمـاعی تحقیـق: یکی از مشـکلات مهـم در ایـن زمینـه کمبـود کارهـای تحقیقـاتی و پژوهشـی بـود که درخصوص این موضع انجـام گرفته بود. فصـل چهـارم تحلیـل اطلاعات: دراین پژوهش برای انـدازه گیری میزان رابطه وتاثیراخلاق برزندگی اجتماعی دانشـجویان ازآماراسـتنباطی(ضـریب همبسـتگی پیرسون)استفاده می شود.برای خلاصه کردن داده هاو اطلاعات

ازجداول آمارتوصیفی استفاده می شود. همان طور که در فصل سوم ذکر شد از طریق پرسشنامه نسبت به جمع‌آوری نظرات در خصوص بررسی تاثیررابطه آموزش کارآفرینی ونقش آن درنگرش جوانان درخوداشتغالی درمشهد اقدام گردید. آنچه در این فصل بیان شده گزارشات آماری از مشخصات و تعداد کلی نمونه‌ها و شرح و تفسیر فرضیه‌های متناسب با سؤالات و پاسخهای ارایه شده بیان گردیده است. متناسب با آنچه که در سؤالات آمده عواملی همچون عوامل بیکاری ،اشتغال وعوامل موثردراشتغال که به تجزیه و تحلیل آن اقدام شده و نقش آموزش را در جهت این عوامل مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده ایم. جدول و نمودار سؤال شماره ۱ نقش آمزش چه میزان برایجادکارآفرینی تأثیر داشته است؟ گزینه خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم جمع فراوانی ۴۸ ۲۷ ۱۹ ۶ --- ۱۰۰ درصد ۴۸ ۲۷ ۱۹ ۶ --- ۱۰۰ همان طور که ملاحظه می‌شود تعداد ۴۸ نفر معادل ۴۸ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد، ۲۷ نفر معادل ۲۷ درصد گزینه زیاد، ۱۹ نفر معادل ۱۹ درصد گزینه متوسط و ۶ نفر معادل ۶ درصد گزینه کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین ۷۵ نفر معادل ۷۵ درصد پاسخ‌دهندگان گزینه‌های خیلی زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند و معتقدند که آموزش تأثیر زیادی براشتغال دارد. لذا سؤال مذکور مورد تأیید می‌باشد. جدول و نمودار سؤال شماره ۲ شرایط بحران جهانی چه میزان بربیکاری موثربوده است؟ گزینه خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم جمع فراوانی ۴۴ ۲۶ ۱۵ ۱۰ ۵ ۱۰۰ درصد ۴۴ ۲۶ ۱۵ ۱۰ ۵ ۱۰۰ همان طور که ملاحظه می شود تعداد ۴۴ نفر معادل ۴۴ درصد پاسخ‌دهندگان گزینه خیلی زیاد، ۲۶ نفر معادل ۲۶ درصد گزینه زیاد، ۱۵ نفر معادل ۱۵ درصد گزینه متوسط، تعداد ۱۰ نفر معادل ۱۰ درصد گزینه کم، و تعداد ۵ نفر معادل ۵ درصد گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین تعداد هفتاد نفر گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند و معتقد هستند که بحران های جهانی درایجادبیکاری مؤثر است. جدول و نمودار شماره ۳: تا چه میزان مدیریت صحیح دررفع بحران های جهانی درجلوگیری ازبیکاری موثراست؟؟ گزینه خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم جمع فراوانی ۴۵ ۲۵ ۱۵ ۹ ۶ ۱۰۰ درصد ۴۵ ۲۵ ۱۵ ۹ ۶ ۱۰۰ همان طور که ملاحظه می‌کنید تعداد ۴۵ نفر معادل ۴۵ درصد گزینه خیلی زیاد، تعداد ۲۵ نفر معادل ۲۵ درصد پاسخ‌دهندگان گزینه زیاد، تعداد ۱۵ نفر معادل ۱۵ درصد گزینه متوسط، تعداد ۹ نفر معادل ۹ درصد گزینه کم و تعداد ۶ نفر معادل ۶ درصد گزینه کم را انتخاب نموده‌اند، بنابراین تعداد هفتاد نفر معادل ۷۰ درصد گزینه‌های خیلی زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند که مدیریت صحیح دولت درکاهش بیکاری موثر است. جدول و نمودار سوال شماره ۴: نداشتن شغل مناسب تا چه حد در فقر خانواده شما تأثیر دارد؟ گزینه خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم جمع فراوانی ۴۸ ۲۸ ۱۴ ۸ ۲ ۱۰۰ درصد ۴۸ ۲۸ ۱۴ ۸ ۲ ۱۰۰ همان طور که ملاحظه می‌کنید، تعداد ۴۸ نفر معادل ۴۸ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد، ۲۸ نفر معادل ۲۸ درصد گزینه زیاد، ۱۴ نفر معادل ۱۴ درصد گزینه متوسط، ۸ نفر معادل ۸ درصد گزینه کم و ۲ نفر معادل ۲ درصد گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین تعداد هفتاد و شش نفر معادل ۷۵ درصد گزینه زیاد و خیلی زیاد را انتخاب نموده‌اند و معتقدند که نداشتن شغل مناسب در به وجود آمدن فقر مؤثر است. جدول و نمودار سؤال شماره ۵: بالاـ بودن سطح هزینه‌های زندگی تا چه میزان در ایجاد فقروبیکاری مؤثر است؟ گزینه خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم جمع فراوانی ۵۷ ۲۰ ۱۳ ۷ ۳ ۱۰۰ درصد ۵۷ ۲۰ ۱۳ ۷ ۳ ۱۰۰ همان طور که مشاهده می‌شود تعداد ۵۷ نفر معادل ۵۷ درصد گزینه خیلی زیاد، ۲۰ نفر معادل ۲۰ درصد گزینه زیاد، ۱۳ نفر معادل ۱۳ درصد گزینه متوسط، ۷ نفر معادل ۷ درصد گزینه کم و ۳ نفر معادل ۳ درصد گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین ۷۷ درصد افراد گزینه‌های خیلی‌زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند یعنی، معتقدند که بالا بودن سطح هزینه‌های زندگی در به وجود آمدن بیکاری و فقر مؤثر است. فصل پنجم نتیجه گیری: دگرگونی های مربوط به افزایش جمعیت، تغییرات سریع تکنولوژی و عوامل دیگر اثراتی به بازار کالا داشته است که حاصل آنها می تواند کم کاری و بیکاری دانش آموختگان باشد. واحدهای تولیدی یا خدمتی که

کوچک که بخشی غیر متشکل اقتصادی را تشکیل می دهد می تواند سهم قابل توجهی در جذب تازه واردین به بازار کار داشته باشد . برای این منظور باید انگیزش برای پیشرفت را در دانش آموختگان تقویت کردو دانش و مهارت های ریسک پذیری و اداره، امور تولیدی و خدماتی واحدهای کوچک را در آنان پرورش داد. پیشنهادات : ایجاد یک سیستم آموزشی پیمانه ای برای پرورش دانش و مهارتهای مورد نظر در دانش آموختگان پیشنهاد شد وساز و کار لازم جهت هدایت آنان مورد نظر قرار گرفت [۳] ب) فرایند تصمیم گیری شروع به کارآفرینی (مطالعه موردی کارآفرینان ایرانی) احساس مالکیت و مدیریت کارآفرینان ایرانی نسبت به سازمان خود (علاقه به دخالت در تمامی امور سازمان) این نکته را متذکر می سازد که در آموزش کار آفرینانه بایستی خلاصه ای کاربردی از تمامی امور مدیریتی مد نظر قرار گیرد . آموزش های کارآفرینی را می توان در ۳ دسته کلی طبقه بندی نمود: آموزش های آگاه کننده (آموزش های مشوق کارآفرینی و افزاینده تمایل به کارآفرینی که نقش آگاه کننده و ارزش و دهنده به کار آفرینی دارند) با کارآفرینانه (آموزش های مربوط به کارآفرینان در حال راه اندازی کسب و کار که پتانسیل کارآفرینی را افزایش می دهند و ایده اولیه را به فرصت تبدیل می نمایند) و رشد آموزشهایی که (به توانایی فرد برای ارائه محصول / خدمت به بازار و گسترش بازار تاثیر می گذارد) [۷]. منابع و مآخذ: [۱] اکبری، کراهت الله ، (۱۳۸۵): « توسعه کارآفرینی »، انتشارات جهاد دانشگاهی [۲] کارت رایت، راجر، «سازمان های کارآفرین» [۳] بازرگان، عباس، (۱۳۷۳) : «آموزش برای کارآفرینی در بخش غیر متشکل اقتصادی» فصل نامه علمی پژوهشی دانش مدیریت، شماره ۲۵، صص ۸-۳ [۴] «بررسی جریان خصوصی سازی و تاثیر آن بر تقویت کارآفرینی» ، مجله دانش و توسعه، شماره ۱۸. [۵] ذبیحی، محمدرضا/ مقدسی ، علیرضا ،(۱۳۸۵) «کارآفرینی از تئوری تا عمل» ، نشر جهان فردا [۶] نشریه تدبیر صص ۲۳-۲۲ [۷] دهقان پور، علی/ فیض بخش بازرگان، علیرضا، «فرایند تصمیم گیری شروع به کارآفرینی» فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت، شماره ۵۸، صص ۶۷-۴ پیوست ۱ بسمه تعالی پرسشنامه پاسخگوی محترم: با سلام و احترام؛ این پرسشنامه برای انجام کار تحقیقاتی با هدف بررسی تاثیر آموزش کارآفرینی بر اشتغال تدوین شده است . شایان ذکر است که آموزش کارآفرینی بر مهارتهای کارافرینانه ، نوآوری و خلاقیت، تربیت افراد متکی به نفس، انجام کارهای گروهی، ریسک پذیری ، استفاده از فرصتها و در نهایت تمایل برای راه اندازی کسب و کارهای جدید و ایجاد اشتغال تاثیر دارد. خواهشمندیم با دقت به سوالات زیر پاسخ دهید تا با یاری شما به نتایج دقیق تری در خصوص این موضوعات برسیم . ضمنا پاسخ های ارائه شده از جانب شما کاملا محرمانه نزد ما باقی می ماند. ۱- جنس : زن • مرد • ۲- سن: سال ۳- سنوات خدمت سال ۴- میزان تحصیلات: دیپلم •فوق دیپلم •لیسانس • فوق لیسانس •دکترا •فوق دکترا •۵- وضعیت تاهل: متاهل •مجرد •سوال خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم ۱- تا چه حد آموزش کارآفرینی درنظام آموزش عالی کشور مورد توجه قرار گرفته است؟ ۲- آموزش کارآفرینی تا چه حد بر کسب دانش افراد تاثیر دارد؟ ۳- آموزش کارآفرینی تا چه حد بر کسب دانش شغلی افراد تاثیر دارد؟ ۴- تا چه حد آموزش کارآفرینی بر بهبود عملکرد صنایع کوچک توسط کارآفرینان توانمند تاثیر دارد؟ ۵- تا چه حد آموزش کارآفرینی بر توسعه صنعتی سریع موثر است ؟ ۶- تا چه حد آموزش کارآفرینی در متنوع ساختن منابع کارآفرینی تاثیر دارد؟ ۷- تا چه حد آموزش کارآفرینی باعث افزایش تمایل افراد برای راه اندازی کسب و کارهای تعاونی (در قالب شرکت های کوچک و متوسط) می گردد؟ ۸- تا چه حد آموزش کارآفرینی باعث افزایش تمایل افراد برای راه اندازی کسب وکارهای شخصی شده است؟ ۹- تا چه حد آموزش کارآفرینی بر قابلیت ریسک پذیری (مخاطره پذیری) افراد موثر است ؟ ۱۰- چقدر آموزش کارآفرینی در کشف فرصتهای جدید موثر است؟ ۱۱- چقدر وجود افراد کارآفرین در دوام شرکت ها نقش دارد؟ ۱۲- افراد کارآفرین چقدر متکی به نفس اند؟ ۱۳- آیا آموزش کارآفرینی بر تربیت افراد متکی به نفس تاثیر دارد؟ ۱۴- تا چه حد آموزش کارآفرینی سبب ایجاد توانایی

افراد می گردد؟ ۱۵- آیا کارآفرینی سبب ایجاد انگیزه موفقیت می گردد؟ ۱۶- آیا آموزش کارآفرینی برای کار گروهی ایجاد ارزش کرده است ؟ ۱۷- آیا تجدید نگرش در جهت پذیرش تغییر در سازمان لازم است؟ ۱۸- آیا آموزش کارآفرینی شما را در جهت پذیرش تغییر هدایت کرده است ؟ ۱۹- تاثیر آموزش کارآفرینی بر مشاوره در خصوص استفاده از فرصتها ۲۰- آیا آموزش کارافرینی باعث ایجاد تمرکز برای آگاهی های تحریک شده می شود؟ ۲۱- تا چه حد آموزش کارآفرینی بر کسب مهارت در استفاده از فنون تحلیل فرصتهای اقتصادی موثر است ؟ ۲۲- تا چه حد آموزش کارآفرینی برکسب مهارت ترکیب برنامه های عملیاتی موثر است ؟ ۲۳- آیا آموزش کارآفرینی بر مهارتهای مورد نیاز برای یافتن ایده و اعتبار بخشیدن به آن تاثیر دارد؟ ۲۴- آیا آموزش کارآفرینی بر توسعه مهارتهای کارآفرینانه تاثیر گذار است ؟ ۲۵- آیا تحمل ابهام در خلاقیت و نوآوری تاثیر دارد؟ ۲۶- تا چه اندازه آموزش کارآفرینی نوآوری افراد را تشویق کرده است ؟ ۲۷- آیا آموزش کارآفرینی بر ایجاد مهارتهای مربوط به کسب وکار موثر است ؟ ۲۸- تا چه حد آموزش کارآفرینی بر ترویج روحیه فرهنگ کارآفرینی موثر است ؟ ۲۹- تا چه حد آموزش کارآفرینی به ارتقای شناخت جامعه دانشگاهی نسبت به کارآفرینی برای ایجاد اشتغال و رفاه کمک کرده است ؟ ۳۰- تا چه حد آموزش کارآفرینی بر ترغیب و جذب ها جامعه دانشگاهی به دوره های آموزش کارآفرینی موثر است ؟ ۳۱- تا چه حد آموزش کارآفرینی در جلوگیری از مهاجرت نخبگان تاثیر گزار است ؟ کارآفرینی: روشی است برای انجام دادن کسب و کار به شیوه های مبتکرانه با تمرکز به مشتری و پذیرفتن ریسک های حساب شده . مخاطره پذیری: عبارتست از پذیرش مخاطره های معتدل که می توانند با تلاش های مهار شوند. خلاقیت: توانایی خلق فکرهای جدید است .این فکرها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید نیز منجر شوند. تحمل ابهام: توانایی زندگی کردن با نداشتن اطلاعات کامل از محیط است بی آنکه شخص بداند موفق خواهد شد یا خیر.

سایتهای مشاوره کارفرمایی

مقدمه :معضل بیکاری یکی از مهمترین بحرانهایی است که فرا روی غالب کشورها می باشد ، به طوری که ایجاد و گسترش فرصتهای شغلی ، از دغدغه های اساسی دولتها به شمار می آید. در این میان کشورهای در حال توسعه ، بخصوص آنهایی که دارای جمعیت جوانتری نظیر کشورما می باشند ، با مشکلات بیشتری مواجه هستند . اما علیرغم اهمیت فوق العاده این مسئله و تاکیدهای مکرر مسئولین در رفع این معضل تاکنون در عمل توجه کافی به آن مبذول نگردیده است . بحث اشتغال یک بحث ملی است و فقط دولت در این زمینه مسئولیت ندارد بلکه تمامی قوا ، نهادها و گروههای جامعه با برنامه ریزی و کارکردهای صحیح می توانند بسترهای لازم را برای ایجاد اشتغال فراهم آورند و دولت موظف به ایجاد بسترهای لازم در زمینه های مختلف جهت اشتغال است . مقوله اشتغال اساساً ، تابع سطح تولید است تولید هم تابع سرمایه گذاری است . پس یک عامل مهم برای ایجاد اشتغال ، توجه به تولید (رشد تولید) و رفع و حذف موانع تولید است و تولید ، خود ، تابع سرمایه گذاری است . بنابراین در سطح کلان ، اشتغال ، تابع هر دو عامل است : هم تولید و هم سرمایه گذاری .حال اگر موانع تولید و موانع سرمایه گذاری را از بین ببریم ، اقدام مهمی به منظور ایجاد اشتغال کرده ایم . در کشورهای پیشرفته صنعتی مانند آمریکا ، کانادا و کشورهای اروپایی غربی ، بحث جذب نیرو ، از سطح ملی فراتر رفته و جهانی شده است .در سالهای اخیر ، سیاستهای استخدامی ملی بر راهکارهای فعال برای بازگشت به کار بیکاران محروم ، به عنوان وسیله ای برای پیشگیری از غرق شدن بیکاران در بیکاری دراز مدت ، معطوف بوده است . نقش کاریابی سازمان های خدمات اشتغال دولتی در این سیاست ها بسیار اهمیت دارد . در عین حال ، فن آوری های جدید فرصت های تازه ای را برای بهبود کلی و شفافیت بازار کار فراهم می کند . انقلاب خدمات فردی برای کاریابی در دهه ۱۹۷۰ به

جویندگان کار این امکان را داد تا خود بدون اتکای چندان به سازمانهای خدمات کاریابی به جست وجوی کار بپردازند . فنآوری اطلاع رسانی با کمک و تسریع نمایش مشاغل بلاتصدی و با فراهم کردن امکان دسترسی عموم از طریق شبکه های رایانه ای موجود در سازمان های کاریابی ، کیوسک های الکترونیکی مستقر در اماکن عمومی و تلفن های خودکار و اخیراً شبکه جهانی اینترنت این امر را آسان کرده است .اینترنت ، انقلابی را در زمینه کاریابی به راه انداخته است ، زیرا خدمات شبانه روزی در منزل را بدون اتکاء به واحدهای خدمات کاریابی دولتی فراهم می سازد . اکنون جویندگان کار و کارفرمایان می توانند بدون واسطه ، به اطلاعات مورد نیاز دسترسی داشته باشند . خدمات کاریابی فردی اکنون با ارائه اطلاعات مشاغل و متقاضیان کار جایگزین خدمات کاریابی دولتی می شوند . در عمل ، چنین به نظر می رسد که وجود سازمانهای خدمات اشتغال دولتی برای کمک به محرومان یا افراد آسیب پذیر همچنان ضروری است .این افراد غالباً امکان دستیابی به اینترنت را در خانه ها ندارند و سازمان های خدمات اشتغال دولتی باید ارائه کمک به جویندگان کار در ادارات محلی یا سایر اماکن عمومی را ادامه دهند و خدمات خود را هرچه بیشتر با نیاز آن ها سازگار کنند . حتی در این صورت نیز بعضی از مشتریان جوینده کار مهارت استفاده از خدمات کاریابی دولتی را نخواهند داشت و کارکنان سازمانهای کاریابی باید آنها را راهنمایی کنند . در دنیای پر تغییر و تحول کنونی که تحت تاثیر پدیده جهانی شده اقتصاد قرار گرفته است ، اطلاع رسانی شغلی می تواند در زمینه کمک به مردم در جهت سازگار شدن با این تغییرات نقش عمده ای داشته باشد .در مقوله اطلاع رسانی ، خدمات اشتغال دولتی ضمن ارائه برخی از مطالعات سازمان بین المللی کار ، تجربیات بسیاری از کشورهای پیشرفته در حال توسعه مورد استفاده قرار گرفت و نشان داده شد که روند کنونی خدمات کاریابی دولتی در کشورهای توسعه یافته ، گسترش تسهیلات لازم برای جویندگان کار به منظور جست و جوی کار مورد نظر فراهم نموده است .انقلاب الکترونیکی ماهیت کاریابی سازمان های خدمات اشتغال دولتی را به کلی دگرگون ساخته و نقش واسطه ای آن ها را کاهش می دهد . در بسیاری از کشورهای پیشرفته به لحاظ فن آوری ، جویندگان کار و کارفرمایان به صورت روزافزونی از طریق سیستم های مستقیم و بی واسطه اینترنت و بدون دخالت کارکنان سازمانهای کاریابی با یکدیگر تماس حاصل می کنند . در نتیجه ، کارفرمایان به سرعت مشاغل بلاتصدی خود را در بانک های اطلاعات شغلی ثبت و پس از پر شدن آن ها نسبت به حذف اطلاعات اقدام می کنند .انقلاب الکترونیکی و گزینش متقاضیان کار از طریق سیستم های رایانه ای برای کارفرمایان میسر می سازد . از این رو در بسیاری از موارد وظیفه خدمات اشتغال دولتی به تامین خدمات زیر بنایی برای کارفرمایان و جویندگان کار به انضمام داشتن و مهارت استفاده از این خدمات محدود خواهد شد . بدلیل ارزانی نسبی خدمات الکترونیکی ، سازمان های خدمات اشتغال دولتی قادر خواهند بود کارکنان خود را به سمت ارائه خدمات گسترده تر به بیکاران و کار گماری افرادی که نمی توانند از طریق خدمات الکترونیکی شغل مناسب پیدا کنند ، سوق دهند .با ورود به قرن جدید ، خدمات اشتغال دولتی خود را با تصمیم های راهبردی مهمی برای دستیابی به توازن میان روشی مبتنی بر شفافیت بازار کار از یک سو و روش تمرکز بر کمک به گروه های محروم از سوی دیگر رو به رو می بیند . تماس منظم و مداوم با کارفرمایان و تامین خدمات مفید می تواند به جلب اعتماد آنان و افزایش اعلام نیاز به مشاغل بلاتصدی را در پی داشته باشد . در شمار روبه افزایشی از کشورها ، از جمله بلژیک ، فرانسه ، چین ، ژاپن ، اسپانیا ، انگلستان و هنگ کنگ ، خدمات اشتغال دولتی از طریق بازدید منظم از کارخانه ها و شرکت ها ، تماس گسترده ای را با کارفرمایان برقرار کرده اند تابدین طریق آنان خدمات مشاوره ای درخصوص استخدام نیروی انسانی ارائه دهند یا اطلاعاتی را درباره خدمات استخدامی و کمک به حل مشکلات مدیریت استخدام در اختیار آنان قرار دهند . خدمات کاریابی دولتی انگلستان کارمندان ویژه ای را تحت عنوان کارشناسان طرف حساب به کار گرفته است تا نقش رابط را میان خدمات کاریابی و بعضی از موسسه ها ایفا کنند . در اتریش ، آلمان و سوئد هر کارفرما مشاور معینی را در سازمان خدمات کاریابی دولتی برای انجام مشاوره لازم در اختیار دارد . هر یک از این مشاوران فهرستی از مشخصات جویندگان کار ، کارفرمایان

و سایر افراد بیکار نگهداری می کنند . از این مشاوران انتظار می رود ۱۵ تا ۲۰ درصد وقت خود را به ملاقات با کارفرمایان اختصاص دهند .در بلژیک سازمان آموزش حرفه ای واحدهایی را برای برقراری تماس با شرکت ها و موسسه ها به منظور ایجاد طرح ثبت مشاغل بلاتصدی ایجاد کرده است . این طرح نوع شرکت ، نحوه برقراری تماس ، اهداف مشاغل بلاتصدی و رهنمودهای لازم را برای ارزیابی عملیات یا نحوه انجام کار را در بر می گیرد . در پایان : این جزوه به منظور آگاهی بیشتر در زمینه مشاوره به کارفرمایان تهیه و تنظیم شده است و سعی شده موضوع کارفرمایان از سایتهای مختلف در اینترنت بررسی گردد .امید است : لزوم توجه به مشاوره برای کارفرمایان ، کار آفرینان و سرمایه گذاران در کشور بیشتر احساس شود و در آینده نیز با استمرار و تعمیق اینگونه فعالیتها شاهد تسریع روند افزایش بهره وری در کلیه سطوح میهن عزیز اسلامیمان باشیم . اداره کل هدایت نیروی کاراداره بررسی ، هدایت و مشاوره شغلی کارفرمایانبهار – ۱۳۸۳ ۱WWW.maslon.com)در این سایت به تجربهٔ مشاورهٔ کارفرمایان در زمینه های مختلف مانند فرهنگ شغلی، وکیلان دعاوی و ... اشاره می کند. cm/cases Transactions . WWW. Pepperlaw.com(۲asp.۷۲۲cases Transactions/این سایت به مشاوره برای کارفرمایان در زمینه طرحهای شغلی که از نظر کیفیت مورد توجه هستند، می پردازد.pepper/practice-show.cfm? . WWW.profiles.findlow.com(۳rid=۵۲.۰این سایت مربوط به مشاوره برای کارفرمایان در زمینه تغییرات در حال انجام در قانون اشتغال بومی و اشتغال فدرال و... می باشد.WWW.csustan.edu(۴wldid۲۱۲۵۳۵۶p۱.html .این سایت به فهرست های مشاغل که از طریق ایمیل، فاکس و یا پست که برای مشاوره به کارفرمایان فرستاده می شود، اشاره می کند. WWW.theseminargroup.net(۵counseling/employers.htmlاین سایت مربوط به راهنمائی و مشاوره کارفرمایانی است که به سیاستها وتجربه های اشتغال توجه دارند، و بر روی طرحهای اشتغال زا تمرکز دارند، اشاره می کند. WWW.gsva.org(۶htmls/seminars/۰۱empor/Faculty.htmاین سایت به ارائه خدمات قانونی در ارتباط با کار، اضافه کار، کار متناسب و ... در زمینه مشاوره دادن به کارفرمایان می پردازد.WWW(۷gsva/growvegasoFc.html .

راههای پیشنهادی برای پرورش خلاقیت

مقدمه طی دهۀ گذشته «خلاقیت در تعلیم و تربیت »بازار بسیار گرمی داشته است. گیلفورد در نطقی که پس از انتخابش به عنوان رئیس انجمن روان شناسی آمریکا در سال ۱۹۵۰ ایراد کرد، تقاضا کرد که در تحقیقات روانشناختی به «خلاقیت» توجه بیشتری مبذول شود. خوشبختانه بسیاری از روانشناسان به این درخواست پاسخ مثبت دادند و پژوهش خلاقیت در سالهای دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ واقعاً شکوفا گردید. افزون بر آن، پس از سکون مختصری به مدت یک دهه یا کمی بیشتر، روانشناسان علاقه ای مجدد به این پدیده ابراز کرده اند. تعلیم و تربیت برای عملی کردن خلاقیت بایستی فرد را برای کاری آماده کند که هنوز وجود ندارد و ماهیتش را حتّی تصور هم نمی توان کرد. این امر تنها به این طریق انجام می پذیرد که به کودکان آموزش داده شود چگونه یاد بگیرند و به آنها نوعی انضباط فکری داده شود تا آنها را قادر سازد که اندوختهٔ عقلی بشر را صرف مسائل تازه کنند .قابل ذکر است، پیشنهاداتی که برای پرورش خلاقیت ارائه شده است، حاصل چند سال تلاش، مطالعه و تجربه اینجانب می باشد، با این امید که برای جامعه ای بهتر و سرافرازتر، خلاقیت را در نونهالان به فعلیت برسانیم.تعریف خلاقیت برای مردم معانی زیادی دارد و تعاریف گوناگونی از آن شده است. بعضی بر این عقیده اند که خلاقیت قدرت ایجاد چیزی نو و یا ابداع عقیده ای که قبلا وجود نداشته است.«مارکسبری» می گوید : نتیجه تولید خلاقیت تعیین کننده خلاقیت نیست و آن فقط موقعی نیست که فرد خلاق چیز جدید ارائه کند که قبلاً وجود نداشته است،، بلکه اختراع مجدد نیز نوعی خلاقیت محسوب می شود. یعنی اگر شخصی اختراعی کند، حتّی اگر این اختراع قبلاً شده باشد، باز خلاقیت نام دارد.رایج ترین برداشت و تعریفی که محققین از خلاقیت داشته اند

عبارت است از : « ایجاد طرحی جدید، با ارزش و متناسب ».«مزلو» خلاقیت را چنین تعریف می کند : خلاقیت در ابتدا از روان ناهشیار سرچشمه می گیرد ... ایده های تازه (و یا نوآوری واقعی) است که با آنچه درحال حاضر وجود دارد . کاملاً متفاوت است.«براون» نیز خلاقیت را به این صورت تعریف می کند: «خلاقیت» عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه قبلاً طی شده به طرزی نوین. «خلاقیت، یعنی کشف ناشناخته ها که۳ زمینه را در بر می گیرد، «هنر» ، «علم» ، «فنون و مهارتها» و تنها دانشمندان و هنرمندان نیستند که به خلق کردن چیزهای تازه می پردازند بلکه افراد عادی نیز با تغییر دادن و اصلاح کردن مهارتهایی که دارند می توانند به خلق کردن بپردازند.اهمیت و ضرورت پرورش خلاقیتدرنظر بگیرید که انسان برای ادامهٔ بقا و زندگی نیازهایی دارد و این نیازها به دلیل تغییر دائمی درخواست ها، تمایلات و روش های زندگی تغییر می کند، ازطرفی ، شرایط محیطی که انسان در آن زندگی می کند به طور روزمره در تغییر است . اگر انسان بخواهد برای نیازهای متغیر خود در شرایط جدید، از همان راه حل های قدیمی استفاده کند در نهایت روزی فرا می رسد که راه حل های کهنه پاسخگوی شرایط جدید نخواهند بود ودر این صورت ، بقای انسان به مخاطرهمی افتد، افراد و جوامعی که نمی توانند برای مسائل جدید خود راه حلی بیابند محکوم به فنا هستند و از بین خواهد رفت .پیداکردن راه حل های نو در همهء عرصه ها نیاز به انسان های خوش فکری دارد که آمادگی برخورد با این مسائل داشته باشند و قبلاً آن را فرا گرفته باشند .بدین لحاظ اگر داشتن خلاقیت برای ادامهء زندگی ضروری است و از طرفی راه و روش آن آموختنی نیز هست، بهتر است زمینه های آن فراهم گردد و مهارت های لازم ان در زمان مناسب به افراد آموزش داده شود و زمان مناسب دوران کودکی می باشد که ذهن افراد در حال شکل گرفتن است و سنگ بنای اولیه تفکر در آن گذاشته می شود . راههای پیشنهادی برای پرورش خلاقیت و رفتار خلاق در کودکان۱- فرصت هایی به امور پیش بینی نشده در برنامه ریزی خلاق اختصاص داده شود.۲- در گزینش و سازمان دهی برنامه ریزی آموزشی به تجارب اصیل، سیال و انعطاف پذیر که در اصل در برگیرنده سه اصل خلاقیت است، بیشتر توجه کنیم (با توجه به تجربیات آموختنی و سازمان دهی این تجربیات) ۳- جذب دانش، توأم با تفکر نقادانه و تحلیل۴- سؤالات «غریب» ، «غیر معمول» و «عجیب» دانش آموزان را نباید نادیده گرفت.۵- سعی کنید در همه فکرها نکات مثبت را بیابید. به فکرها، سؤالات، برچسب «احمقانه»، «بد» و «نا مربوط» نزنید که باعث می شود دانش آموزان سؤالات بهتری مطرح نسازند.۶- بهترین روش این است که سؤالات «احمقانه و نامربوط» با مطالبی از سوی خود شما دنبال شود و از یاد گیرنده بخواهید در مورد مسئله بیشتر فکر کند.۷- به طور منظم به خلاقیت دانش آموزان خویش پاداش دهید. بسیاری از دانش آموزان نشان داده اند که با دریافت پاداش برای فعالیتهای خلاقانه، رفتار خلاقه اشان افزایشیافته است.۸- از دانش آموزان خویش انتظار خلاقیت را داشته باشید و آن را طلب کنید.۹- از نظر نمره و امتیاز به «خلاقیت» باید امتیاز اضافی داد.۱۰- برای رفتارهای خلاق الگو نشان دهید.۱۱- آموزش مهارتهای جدید تا کودکان بتوانند به گونه ای خلاق، دنیا را سیاحت کند.۱۲- شکوفا کردن تصور و تخیل کودک۱۳- استفاده از روشهای حل مسئله حتّی در سنین پایین۱۴- کودکان پیش دبستانی خود آشکارا خلاق هستند، این گرایش طبیعی به جانب خلاقیت را سایرین تغییر ندهند.۱۵- آموزش انضباط فکری۱۶- پرورش تفکر واگرا۱۷- پرورش تفکر همگرا نیز نادیده گرفته نشود زیرا خلاقیت از طریق تولید واگرا و تولید همگرا ایجاد می گردد.۱۸- یادگیری بسیار مهم، ولی تفریحی و جالب باشد.۱۹- کودکان به عنوان افراد منحصر به فرد، قابل احترام و محبت قرار گیرند.۲۰- کودکان در محیط های آموزشی خود یادگیرنده فعال باشند.۲۱- فضای کلاس عاری از تنش و فشار باشد و کودکان در آن احساس آسایش و آرامش کنند.۲۲- کودکان در آموزشگاه احساس عزت نفس و ارزش معنوی داشته باشند.۲۳- مربیان منبع اطلاعات و هدایت هستند. کودکان باید برای مربیان احترام قائل شوند اما در حضور آنها احساس راحتی نمایند.۲۴- کودکان برای بحث بی پرده دربارهء مسائل با مربی یا همکلاسهای خود احساس آزادی نمایند.۲۵- همکاری همیشه بر رقابت ترجیح داشته باشد..۲۶- تجارب یادگیری حتی الامکان به تجارب دنیای واقعی کودکان نزدیک باشد.۲۷- از جمله عوامل بسیار

مهم در یک محیط آموزشی، نقش الگوی مربیان است. مربیانی که در احساس کودکان شریک می شوند، خود را کامل نمی دانند و احترام عمیق برای آنها قائل هستند و رفتار آنها الگویی است از آن چه می گویند، و شوق همکاری در یادگیری و خلاقیت را در کودکان افزایش می دهند.۲۸- فضای فیزیکی محیط های آموزشی باید ایده برانگیز و متنوع باشد. وجود وسایل آموزشی لازم و دسترس کودکان به آنها نقش مهمی در پرورش خلاقیت کودکان دارد.۲۹- به کودک فرصت دهید تا بدون ترس از عواقب ارزشیابی به یادگیری، تفکر واکتشاف بپردازد.۳۰- از همسان سازی کودکان بپرهیزید (همسان سازی کودکان یعنی محدود کردن تجربیات و سوق دادن کودک به نحوهء تفکر همگرا)۳۱- یادگیری مشارکتی و گروهی۳۲- کم کردن حجم کتاب۳۳- به کارگیری تفکر، طراحی ذهنی، ردیابی ذهنی، هدف یابی در فرآیند یادگیری که منجر به پویایی ذهن شود.۳۴- یادگیری پویا (انعطاف پذیر، کاربردی و خلاق) باشد.۳۵- در برنامه ریزی آموزشی خلاق به کودکان فرصت انتخاب و پذیرش یک مفهومداده شود.۳۶- فرصت اظهار نظر یا رد آن مفهوم۳۷- فرصت تحلیل و بررسی کلیه رویکردها۳۸- پرورش کارکرد بخش راست و چپ مغز (بخش راست مغز مسئول فعالیتهای مربوط به تفکر واگرا، بخش چپ مغز مسئول فعالیتهای مربوط به تفکر همگرا)۳۹- اندازه گیری خلاقیت دانش آموزان از طریق آزمون تورنس که خلاقیت و نیزپیشرفت تحصیلی مورد بررسی قرار می گیرد.۴۰- برنامهء «غنی سازی انفرادی» یک کوشش آموزشی بسیار شایسته برای پرورش خلاقیت است، که به طور مستقل و انفرادی در اختیار کودکان می گذارد.۴۱- کارآموزی برای «فرآیند پژوهی اختراع» (کودکان با خط سیر و روند فعالیتهایی که منجر به یک اختراع و پدیدآیی یک اثر بی همتا شده است، آشنا می شوند)۴۲- تأمین منابع (انسانی و مالی) مناسب و شایسته برای اجرای برنامه های ویژه خلاقیت (غنی سازی انفرادی، فرآیند پژوهی اختراع)۴۳- تهیه فهرستی از اختراعات که فرآیند اجرایی آنها در سطح درک و تواناییکودکان است،۴۴- انتخاب و گزینش یک اختراع از میان فهرست مزبور براساس آمادگی فردی کودک۴۵- توضیح و تشریح جریان فرآیند شکل گیری آن اختراع به وسیله مربی۴۶- نظامدهی و ایجاد وحدت یافتگی مراحل متوالی فرآیند برای کودک۴۷- فراهم آوری وسایل و تجهیزاتی که بازآفرینی اختراع را توسط کودک تحقق بخشد.۴۸- اجرای فرآیند به وسیلهء کودک یا طی مراحل به طور گام به گام با نظارت دقیق مربی۴۹- قضاوت و ارزشیابی و نقد کودک درباره فرآیند یاد شده و بررسی و تحلیل آن۵۰- بررسی نتایج و تبعات فراگیر این اختراع و فرآیند آن در جنبه های گوناگون۵۱- استنباط جنبه های ارزشمند و مفید آن اختراع از لحاظ کاربردهای اجتماعی۵۲- درخواست از کودک برای اجرای فرآیند با شیوهء متفاوت۵۳- بررسی دیدگاه عمومی مردم و موضعگیری آحاد مردم درباره خلاقیت و پرورش آن۵۴- ارتقاء سطح آگاهی عموم مردم بر پایهء وضعیت عقیدتی موجود آنها دربارهء اهمیت و ضرروت خلاقیت و نقش حیاتی در پایداری و پیشرفت جامعه۵۵- آشنایی و تماس مستقیم مردم با کودکان خلاق و نیازهای آنها۵۶- آموزش اطلاعات و تجربیات مربوط به رفتار خلاق به منزلهء مواد اولیه۵۷- آموزش توجه به جزئیات موضوع، تصاویر و ...۵۸- ایجاد انگیزه و مرکز رغبت۵۹- کاهش اضطراب کودکان۶۰- شوخ طبعی۶۱- توجه به خلاقیت کودکان و قدردانی از ایده ها و تجربه های نوین۶۲- اعتدال در روابط عاطفی۶۳- عدم قضاوت زود هنگام بر روی یک موضوع ناآشنا۶۴- تقویت خود پنداره مثبت۶۵- عدم تکیه بر یادگیری حافظه ای و یادگیری کلیشه ای۶۶- استفاده از روش بارش مغزی (ذهن انگیزی)۶۷- تجارب دانشآموزان رابه موردخاص محدود نکنیم(کار بدیع و کار خلاق را تقویت کنیم)۶۸- تهیه فهرست مطالبی از سؤالات (چرا، کجا، چه موقع، چه کسی، چه چیزی، چطور)ـ فهرستی از سؤالات بدین قرار تهیه گردد :۶۹- ترکیب کردن۷۰- اقتباس۷۱- تعدیل و تغییر۷۲- بزرگ کردن۷۳- استفاده های دیگر از اشیاء و پدیده ها۷۴- حذف کردن۷۵- تغییر دادن ترتیب ها۷۶- وارونه سازی۷۷- جایگزین کردن* * * * * * * * * * * ۷۸- ارتباط اجباری چیزهایی که معمولاً هیچگونه رابطه ای با یکدیگر ندارند.۷۹- آموزش همراهی بی ربط (قبلًا در روش های پرورش خلاقیت توضیح داده شده است)۸۰- آموزش معکوس سازی مسئله (قبلًا در روش های پرورش خلاقیت توضیح دادهشده است)۸۱- آموزش تداعی تصویر (قبلاًـ در روش های پرورش

خلاقیت توضیح داده شده است)۸۲- تقویت کنجکاوی (پرسیدن، تقاضا و جستجوی اطلاعات جدید)۸۳- تقویت اعتماد به نفس۸۴- به تفاوتها احترام بگذارید، یعنی از رقابتها جلوگیری کنید (هر رقابتی صحیح نیست، بعضی از رقابتها اعتماد به نفس را از بین می برد)۸۵- رفتار آفرینندهء کودکان را سرمشق قراربدهیم.۸۶- بیش از اندازه از کودکان سؤال نکنیم (استقلال)۸۷- هنگامی که خودشان حضور دارند، در مورد آنها با دیگران صحبت نکنیم.۸۸- بگذاریم آنها خود پاسخگو باشند.۸۹- خیلی به آنها نه نگوییم.۹۰- کارها و رفتارهای خوب کودکان را توصیف کنیم.۹۱- به کودکان اجازه دهیم که شخصاً برای مشکلات راه حلی پیدا کنند.۹۲- کودکان را طوری تربیت نکنیم که تقلید کنند یا مثل هم فکر کنند.۹۳- به خاطر راستگویی آنها را تنبیه نکنیم.۹۴- به آنها یاد بدهیم که همیشه مطابق چهارچوب معینی حرکت نکنند چه موقع نقاشی یا داستان تعریف کردن ...۹۵- آنها را مورد انتقاد قرار ندهیم و ارزش کار آنها را کم نکنیم.۹۶- به بهانه کثیف شدن از کشف کردن چیزها جلوگیری نکنیم.۹۷- یاد بدهیم که همیشه ممکن است بزرگتر ها درست فکر نکنند.۹۸- برای راه حل های آنها ارزش و اعتبار قائل شویم.۹۹- ایجاد فرصت هایی جهت بازی های تخیلی و بازی هایی که باعث شکوفایی نیروی فکری، کسب مهارتهای بنیادین و خلاقیت کودکان می گردد .۱۰۰- آماده سازی کودک برای خلاقیت (۱- ترکیب بندی نو از اشیاء و مواد در دسترس۲- استفاده های نامعمول از اشیای معمولی)۱۰۱- پرورش حواس کودک شامل این موارد است : تمرینات دیداریشنیداریلمسیبوییاییچشاییتمرینات حسی - تجسمی (جزء تمرینات مربوط به تصویرسازی ذهنی است)تمرینات حسی آمیزی (باید از طریق تناظریابی و تخیل به یاد بیاوریم. مانند: صدای سیب)تمرینات ترجمه حسی (دو نظام حسی به هم تبدیل می شود که ممکن است قبلاً تجربه شده باشد. مانند: به یاد آوردن گرمای آتش از تصویر)۱۰۲- ایجاد هیجان مناسب (تن آرامی، حرکت - آگاهی ، تصویرسازی ذهنی، تصویر سازی هدایت شده، قصه های ناتمام)۱۰۳- به کارگیری مهارت های تفکر (جلسات بارش فکری برای کودکان، تفکر تصویری، تصویر سازی ذهنی، ارتباط اجباری، داستان های ناتمام، استفاده از لطیفه، طنز، شوخی، شکلک، فهرست صفات، حرکات بدنی و ژست ها، بازهای خلاق)۱۰۴- تسهیل فرآیند خلاقیت (انعطاف پذیری بیشتر، استفاده از گفتار برای الگوسازی، فراهم نمودن شرایط تجربه بدون ترس از شکست، ارائه انتخاب ها، انگیختن خلاقیت، مجالسی برای خطا کردن، زمانی برای بازی و تخیل)منابع و مآخذ ۱- جیمز

گالاگر (۱۳۸۱)، آموزش کودکان تیزهوش، ترجمه مجید مهدیزاده – احمد رضوانی، مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس، چاپ پنجم.۲- دین کیت سیمونتن، خلاقیت، ترجمهء حسین شکرکن، مجلهء استعدادهای درخشان، سال نهم، شماره ۴ ، اسفندماه ۱۳۷۹، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان (سمپاد)، ص۳۷۴.۳- حسینی – افضل السادات، خلاقیت و شیوه های پرورش آن، مجلهء استعدادهای درخشان، سال نهم، شماره۲، تیر – شهریور ۱۳۷۹، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان (سمپاد)، ص۱۱۹.۴- زمانی – احمدرضا (۱۳۸۰)، پرورش خلاقیت در کودکان، تهران، شرکت چاپ و نشر کتابهای درسی ایران، شاخهء آموزش فنی و حرفه ای.۵- ویژه نامهء همایش نقد و بررسی کتاب های درسی دورهء ابتدائی، ماهنامه رشد آموزش ابتدایی، مرداد ۱۳۷۸.۶- راهنمای چگونگی تدوین پیک های بهاری (تعطیلات نوروزی –) سازمان آموزش و پرورش سال ۸۱-۸۰ ۷- نکویی – بیوک، رابطهء خلاقیت، باورهای انگیزشی، راهبردهای یادگیری خود نظم بخش و پیشرفت تحصیلی (قسمت اول)، مجلهء استعدادهای درخشان، سال هشتم، شماره ۱،فروردین – خرداد ۱۳۷۸، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان (سمپاد).۸- نکویی – بیوک، رابطهء خلاقیت، باورهای انگیزشی، راهبردهای یادگیری خود نظم بخش و پیشرفت تحصیلی (قسمت دوم)، مجلهء استعدادهای درخشان، سال هشتم، شماره۲،تیر – شهریور ۱۳۷۸، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان (سمپاد).۹- رمی شوون، سرآمدها، ترجمهء محمود میناکاری، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ نوبهار، چاپ دوم.۱۰- باری گرانت و مایکل پیکوفسکی، ترجمهء عباس فتاح زاده، نظریه ها و مطلوبها به سوی آموزش کودک محور تیزهوشان، مجلهء استعدادهای درخشان، سال هشتم، شماره۳،مهر – آذر ۱۳۷۸، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای

درخشان (سمپاد).۱۱- دوریس جی. شل کراس، آموزش رفتار خلاق و استعدادهای درخشان در دانش آموزان، ترجمهء مجتبی جوادیان، مشهد، مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ سوم.۱۲- عبادی زارع – سعید، رابطه باورهای معرفت شناختی با خلاقیت، مجلهء استعدادهای درخشان، سال هشتم، شماره۴ ، دی – اسفند ۱۳۷۸، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان (سمپاد).۱۳- کاظمی حقیقی – ناصرالدین، غنی سازی و خلاقیت، مجلهء استعدادهای درخشان سال نهم، شماره۳ ، مهر–آذر ۱۳۷۹، انتشارات سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان (سمپاد)، ص ۲۳۶.۱۴- مهجور – سیامک رضا، روان شناسی بازی، شیراز، نشر راهگشا، چاپ پرواز، چاپ دوم.۱۵- جین مارزولو - جین لوید، آموزش از راه بازی، لیلی انگجی، مدرسه، ۱۳۷۹ .

جامعه شناسی خلاقیت

"مصاحبه با دکتر شیخ مهدی- برگرفته از سایت فرهنگ شناسی

http://www.farhangshenasi.com

خلاقیت و نوآوری

راه گشای بهره وری است.

خلاقیت وپارادایم های ذهنی منسوخ

فرهاد متین

مقدمه:همه ما با اصطلاحاتی همچون خلاقیت، نوآوری، سلامت فکر، پارادایم ذهنی تاحدودی آشنایی داریم، ولی اینکه تا چه اندازه در مفاهیم و روشهای آنها دقیق شده ایم، بحث دیگری است. سیستم های باز دارای یکسری

ویژگیهایی هستند که گرایش به بی نظمی و تکامل گرایی دو مورد از خصوصیتهای مهم آنها هستند. گرایش به نظمی عبارت است از عواملی که سیستم را از حرکت درجهت اصلی آن منحرف ساخته و درجهت عدم تعادل حرکت می دهند و به آنها آنتروپی نیز گفته می شود. همچنین منظور از گرایش به تکامل، پیچیدگی ساخت و تنوع ویژگیها در سیستم است که چنانچه همراه با این پیچیدگیها، سیستم عملکرد نوینی از خود ارائه دهد، به درجه ای بالاتر از تکامل راه یافته است. مفهوم عینی این است که ما اگر به مجموعه دستاوردهای انسان در طول تاریخ نظری بیندازیم متوجه خواهیم شد که تمام این لوازم و نظریه های جدید به واسطه خلاقیت ونوآوری اندیشمندان به این سطح از تکامل و رشد رسیده اند. در اینجا برای اینکه بتوانیم به تحلیل عمیق از خلاقیت و اهمیت آن در زندگی شخصی و سازمانی برسیم ابتدا به تشریح پارادایم های ذهنی و لزوم تغییر در آنها می پردازیم. پارادایم پارادایم ها را مجموعه ای از قوانین، مقررات و پیش فرضها بیان کرده اند که مانند یک الگو بایدها و نبایدها را تعیین می کند. توماس کن، پارادایم ها را همانند فیلترهایی می داند که داده ها را تصفیه می کنند و افراد تنها آن قسمتی از داده ها را که موافق پارادایم های ذهنی شان است را قبول می کنند. به عبارت دیگر، هرچند ایده ها و افکار جدید با تغییر وضع موجود باعث تسهیل در انجام امور می شود ولی مطمئناً تهدیداتی را درپی دارد و اشخاصی که آینده را تداوم گذشته تلقی می کنند به مخالفت با این افکار جدید می پردازند و در تائید عمل خود این گونه مطرح می کنند که ایده هایی که ما را تا به اینجا رسانیده اند، برای ادامه راه نیز کافی هستند. نمونه بارز این موضوع عقاید گالیله در قرن شانزدهم بود. وی معتقد بود که خورشید در مرکز منظومه شمسی قرار داشته و بقیه سیارات به دور آن می چرخند و برای اثبات سخنان خویش رهبران کلیسا را به تماشای چرخش زمین به

دور خورشید از بالای برج سن مارکو دعوت کرد. ولی با تمام این تلاشها، گالیله باتوجه به جمود فکری حاکم و عقاید مخالف توفیقی حاصل نکرد. در اینجا موضوع مقاومت در برابر تغییر کماکان به قوت خود باقی است و فرقی نمی کند که قرن شانزدهم باشد یا بیست و یکم و سوال اساسی این است که چه چیزی باعث می شود که ما از پذیرش ایده های جدید عاجز باشیم؟ شرکتها و سازمانهای زیادی بودند که متاسفانه به دلیل غلبه پارادایم های قدیمی نتوانستند تغییر و تحولات جدید را هضم کنند و درنتیجه با گذشت زمان در ورطه فراموشی افتادند. برای مثال ۴۰ سال پیش هیچ کدام از شرکتهای بزرگ نمی توانستند قبول کنند که محصولات ژاپنی که از طریق روش مهندسی معکوس از روی کالاهای غربی ساخته شده بودند، بتوانند این گونه رشد کرده و سهم عمده ای از بازارهای جهانی را به خود اختصاص دهند. جول بارکردر کتاب هنر پارادایم در کشف آینده عنوان می کند که در یک سخنرانی برای گروهی از مدیران، خواستم تا برداشت خود را از کیفیت محصولات ژاپنی در دهه ۶۰ بیان کنند که پاسخ همه آنها نامرغوب، ارزان، کیفیت پایین، کپی سازی ضعیف بود، ولی مجدداً همین سوال را برای محصولات فعلی ژاپن تکرار کردم که حاکی از ذکر ویژگیهای برعکس موارد قبلی بود. که این موضوع معرف شروع تغییر پارادایم ها از دهه ۵۰ و تولید محصولاتی با ویژگیهای فعلی است. نکته حائزاهمیت که در تغییر پارادایم ها وجود دارد، این است که ممکن است ما با این تغییرات ناخواسته به نقطه صفر منتقل بشویم، که در این صورت دیگر مهم نخواهد بود که سهم ما از بازار چه میزان بوده و وضعیت ما در پارادایم قبلی چگونه بوده است بلکه تلاش ما در وضعیت جدید تعیین کننده جایگاه ما خواهدبود. برای درک بهتر موضوع شاید توجه به تجربه تلخ ساعت سازیهای سوئیس خالی از لطف نباشد: کشور سوئیس نزدیک به یک قرن و تا سال ۱۹۷۰ ضمن پیشتازی در عرصه ساعت سازی، ۶۵ درصد بازارهای جهانی و ۸۰ درصد سود این صنعت را به خود اختصاص داده بود ولی حدود یک دهه پس از آن سهم بازار آنها به ۱۰ درصد تنزل کرده و ۵۰ هزار نفر از ۶۵ هزار کارگر این صنعت بیکار شدند. سبب این حادثه چه کسی بود و چه چیزی باعث این اتفاق گردید، جواب این سوال نیز واضح بود و آن اینکه با تولید ساعتهای کوارتزو الکترونیکی توسط ژاپنی ها که هزاران بار دقیق تر از ساعتهای مکانیکی بود باعث شد تا سوئیسی ها مطابق قانون صفر از صحنه رقابت خارج شوند. پس با این اوصاف می توان ویژگیهای زیر را برای پارادایم ها مطرح ساخت: ۱ – عدم پذیرش پارادایم های جدید ما را به فلج پارادایم که ماحصل عدم اطمینان و عدم ریسک پذیری است مبتلا می سازد؛ ۲ – پارادایم ها در تمامی زمینه های زندگی و به شکلهای مختلف سایه افکنده اند؛ ۳ – برای خلق ایده ها و افکار جدید، سن و سابقه مطرح نیست بلکه نگرش و پشتکار مهم است؛ ۴ – علی رغم میل باطنی ما، پارادایم ها در گذر زمان تغییر می کنند؛ ۵ – باید توجه داشت که در فراسوی زمان، فرصت بسیاری وجود دارد که با انعطاف بیشتر در پذیرش عقاید جدید این فرصتها نصیب ما خواهدشد. با این تفاسیر به اهمیت و لزوم توجه به خلاقیت و نوآوری بیشتر واقف می شویم. ولی خلاقیت چیست؟ چه زمانی خلاقیت به نوآوری منجر می گردد؟ برای تداوم آن چه کار باید کرد؟ چگونه می توانیم خلاقیت را در خود رشد دهیم؟ و بسیاری چراهای دیگر که شاید با بسط بیشتر این موضوع بتوانیم به جواب آنها برسیم. تداوم حیات سازمانها به ایجاد بازنگری در آنها بستگی دارد و این بازنگری ازطریق هماهنگ ساختن اهداف با وضعیت جدید و تداوم اصلاح و بهبود روشهای حصول به اهداف است، یعنی اگرچه سازمانهای مختلف در مقطعی از زمان ممکن است پیشتاز باشند ولی درصورت ایجاد تغییرات محیطی لزوم هماهنگی با آنها غیرقابل اجتناب است. کایزر در کتاب خلاقیت و شما خلاقیت را به کارگیری توانائیهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تعریف می کند، همچنین جرج تری در کتاب اصول مدیریت عنوان می کند که هر انسان مدیر یا غیرمدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است ولی آنچه که مهمتر از وجود خلاقیت است، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است، که در صورت آزادسازی ذهن از پارادایم ها و الگوهای زنجیره ای، می توان در مدت کوتاهی شاهد رشد و خلاقیت بود و در ادامه موانع خلاقیت را به ترتیب زیر معرفی می کند: ۱ – ترس از انتقاد و شکست؛ ۲ – عدم اعتماد به نفس؛ ۳ – تمایل به همرنگی با جماعت؛ ۴ – عدم تمرکز ذهنی. بروز خلاقیت

در گرو پیروزی بر موانع فوق و شکستن عادتها و سنتهای دست و پاگیر است. راجرفون اوخ در کتاب تلنگری بر ذهن این مـوانع را به قفلهـای ذهنی تعبیر می کنـد، که ذهن افراد توسط این قفلها محـدود شـده و حرکت آنها به سـمت خلاقیت غیرممکن می گردد. گوتنبرگ بـا شـکست این قفلهـا بود که فراموش کرد غلتکهـای پرس انگور برای این کار ساخته شـده و یا بوشل (موسـس شـرکت آتاری) که بازی با دستگاه تلویزیون را غیرممکن تلقی نکرد. برای درک بهتر موضوع حالتی را درنظر بگیرید که معلمی با گذاشتن نقطه بر روی تخته سیاه نظر دانش آموزان دبیرستانی و بچه هـای کودکسـتانی را جویا شـد و جواب هر کـدام به این ترتیب بود که بچه های دبیرستانی به اتفاق آن را نقطه عنوان کردند، حال اینکه بچه های کودکستانی هرکدام تعبیری از آن کردند که یکی ماسه، دیگری چشم جغـد، سـتاره، حشـره مرده، و... را عنوان کردند. «نیل پوسـتمن» این حالت را به این صورت بیان می کند که متاسـفانه کودکان ما با علامت سوال وارد مدرسـه می شونـد و به شـکل نقطه از آن خارج می شوند. حال در اینجا این موضوع مطرح می شود که ما چگونه می توانیم این حالت را از بین ببریم و به عبارت بهتر به یک سـلامت فکر برسیم. برای این کار ما بایـد از اتکا به پاسـخهای قبل دوری کرده و سـعی کنیم هنگام حل مسئله ابتـدا راه حلها و گزینه های مختلف را باید گردآوری کرد و همچنین از ارزیابی آنها در این مرحله اجتناب کنیم و باتوجه به گفته ارسـطو سـعی کنیم کاروان اندیشه خود را برای شـکار افکار بعدی با ایده هـای مشـابه یـا متضاد یا نزدیک به هم به حرکت درآوریم. لـذا خلاقیت را بایـد فراینـدی درنظر گرفت که دارای مراحل زیر است: اندیشـیدن به ایـده های جدیـد، علی رغم واکنشـهای نامطلوب؛ شـناسایی و تعیین مشـکلات و حساسـیت نسـبت به آنها؛ اسـتفاده از تجربیات و انـدیشه های دیگران برای ارائه راه حلهای جدید؛ عدم اعمال فشار بر ذهن و اجازه فعالیت به ضـمیر ناخودآگاه. نوآوری نیز یک مرحله فراتر از خلاقیت است که در آن افکار و روشـهای ارائه شـده توسط افراد خلاق به مرحله عمل و اجرا وارد می گردد و مـا شاهـد تغییرات و تحولاـتی در روشـهای اجرایی و یـا محصولاـت قبلی خواهیم بود. که لاـزمه رسـیدن به این مرحله حمـایت و پشتیبـانی از خلاقیتهـا، ایجـاد فضـای خلاـق و اختصاص زمان و فرصت مناسب برای بروز خلاقیت توسط افراد خلاق است. در جمع بندی کلی می توان این ویژگیها را در افراد خلاق جسـتجو کرد: ۱ – توانایی دیـد مسائلی که قبلاً به آنها توجه نشده بود؛ ۲ – ایجاد ارتباط بین افکار و ایـده های کسب شده از منابع دیگر؛ ۳ – عدم اکتفا به یک راه حل؛ ۴ – دید تردیدی نسبت به روشهای قبلی؛ ۵ – اسـتفاده فی البداهه از قدرتهای درونی خویش؛ ۶ – ازنظر فکری و عملی انعطاف پـذیری. در پایان بایـد گفت که امروزه بیش از پیش برای سازمانها ضـرورت پیش بینی روشهایی جدید برای رفع نیازهای تازه که ممکن است به دنبال تغییرات احتمالی ایجاد شده باشـند تعیین گردیده است و همچنین باید توجه داشت که از دیدگاه مدیریتی خلاقیت صرف جهت غلبه بر پارادایم های قبلی کافی نبـوده و تشویـق خلاـقیت همـراه بـا ایجـاد شـرایط منـاسب جهـت عملی سـاختن آن کـه همـان ورود بـه مرحلـه نـوآوری اسـت، حائزاهمیت فراوانی است. منبع: ماهنامه تدبیر– سال هفدهم –شماره ۱۴۸

منابع و ماخذ: ۱ – رضائیان علی اصول مدیریت، انتشارات سمت سال ۱۳۷۷ ۲ – زاهدی، شمس السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیسـتمها انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی ۱۳۷۸ ۳ – گیتس، بیل کسب و کار بر بال انـدیشه ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد نشـر فرا ۱۳۷۹ ۴ – مجله پژوهش یار، ویژه مدیریت تکنولوژی، خلاصه کتاب تلنگری به ذهن ترجمه سعید آروندی تابستان ۱۳۷۷

۵ – GEORGER.TERRY PRINCIPLES OF MANAGEMENT (HOME WOOD I۱۱ RICHARD D.IRWIN ۱۹۷۵) P.۲۲۷. ۶ – GRAY A.STEINER THE CREATIVE ORGANIZATION (CHICAGO THE UNIVERSITY OF CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMIN ISTRATION ۱۹۶۲) PP.۲۲-۲۳.

تبیین جایگاه تعاونی‌ها در موفقیت کارآفرینان

شهربانو رحیمی

چکیده : رویکرد اکثر کشورهای جهان در دهه‌های اخیر به موضوع کارآفرینی و توسعه آن، موجب گردیده موجی از سیاستهای توسعه کارآفرینی در دنیا ایجاد شود. کشورهای مختلف راه‌حلی را که در سه دهه گذشته برای فائق آمدن بر مشکلات مختلف اقتصادی و اجتماعی به آن روی

آورده‌اند، توسعه فرهنگ کارآفرینی، انجام حمایت‌های لازم از کارآفرینان، ارائه آموزشهای مورد نیاز به آنان و انجام تحقیقات و پژوهشهای لازم در این زمینه بوده است. توسعه کارآفرینی نیازمند شناسایی ساختارهای مناسب و راهکارهای موثری است که بتواند شرایط لازم برای تحقق کارآفرینی در سطح کل آحاد جامعه را فراهم آورد. یکی از ساختارهای مناسب جهت جذب کارآفرینان درکشور ما، بخش تعاونی می‌باشد. تعاونی‌ها بعنوان یکی از اشکال سازمان‌های مردمی دارای قابلیت‌های فراوان جهت ایفای نقش در حمایت اقتصادی جوامع می‌باشند و افزون بر ویژگی ایجاد آفرینش تعاملات مثبت اجتماعی، اهمیت ویژه آنها در استفاده از امکانات بالقوه کسب و کار، حمایت از کارآفرینی، تولید ثروت و تأمین خدمات اجتماعی- رفاهی و طبقه‌بندی واحدهای تولیدی و خدماتی به عنوان مکمل روش‌های دیگر می‌باشد. بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی کشور ما، کارکرد بخش تعاون ایجاد اشتغال برای کسانی است که مهارت لازم برای انجام کار و حرفه‌ای را دارند اما سرمایه کافی برای ایجاد اشتغال در اختیار ندارند. این افراد می‌توانند در قالب تشکل‌های تعاونی سازماندهی شوند و از محل تسهیلات بانکی و سایر منابع مالی، کسب وکاری را راه‌اندازی نمایند. بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که تا کنون در کشور ما مطالعه‌ای در خصوص جایگاه و نقش شرکت‌های تعاونی در موفقیت کارآفرینان انجام نشده است. راجا مایی مان راجا یوسف در کالج تعاونی مالزی مطالعه‌ای در زمینه" خصوصیات و وظایف مدیران در شرکتهای تعاونی مالزی: مقایسه‌ای بین مدیران موفق و کمتر موفق "انجام داده است که در نتیجه این تحقیق او نتوانست در مقایسه بین خصوصیات شرکتهای تعاونی موفق و کمتر موفق تفاوت بارزی را شناسایی کند. این مقاله می‌کوشد مشخص کند که تعاونیها جایگاه مناسبی برای موفقیت کارآفرینان می‌باشند. اهداف این تحقیق عبارت از: تعیین ویژگی‌های محیطی و نیروی انسانی تعاونی‌های موفق و ناکارآمد، تعیین خصوصیات کارآفرینی کارآفرینان، مشخص کردن سبک مدیریتی در شرکتهای تعاونی و مطالعه ویژگی‌های مدیریتی مؤثر در موفقیت مدیران تعاونی‌ها و بررسی شباهتها و تفاوتهای بین خصوصیات کارآفرینی، مدیریت و رهبری تعاونی‌ها می‌باشد. بیان مسأله رشد سریع جمعیت و سایر تحولات اجتماعی ـ اقتصادی پرشتاب در چنددهه گذشته از جمله: محدود شدن فرصتهای استخدامی از طرف دولت، عملکرد نامطلوب نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآزموده و کم توجهی به آموزش‌های کاربردی، فقدان ساختار مناسب در بخش خصوصی برای جذب دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها، مشکلات موجود در ساختار فرهنگی جامعه، مشکلات موجود در فضای کسب و کارها، فقدان ارتباط مؤثر میان دانشگاه و بخش‌های مختلف اقتصادی، وجود مشکلات اجرایی در پیاده کردن سیاست‌ها و برنامه‌های کلان اشتغال کشور و... (۱) موجب بروز مساله بیکاری جوانان در جامعه ایرانی شده است. حل معضل بزرگ بیکاری جامعه فعلی ایران و دغدغه جدی اشتغال، تنها از طریق بخش دولتی و خصوصی میسر نمی‌باشد به عبارت دیگر امروزه در عصر جهانی شدن و برداشته شدن سرحدات و مرزها، بخش دولتی به تنهایی قادر به حل مشکل بیکاری نمی‌باشد چرا که استخدام در بخش دولتی به ندرت صورت می‌گیرد و سیاست دولت مبنی بر کاستن از بار سنگین پیکره این بخش باید عملی گردد لذا استخدام و جذب نیرو در مراکز دولتی آن طوری که باید و شاید مقدور نمی‌باشد. امروزه اکثر صاحبنظران بر این باور هستند که کارآفرینی تنها راهکار مؤثر جهت رفع معضل بیکاری در جامعه است. کارآفرینی، به معنای فرآیندی ارزشی که منجر به تولید کالاها یا خدمات جدید می‌شود، موجب می گردد که سرمایه‌ها و استعدادهای افراد در مسیر اشتغالزایی، خدمت‌رسانی، افزایش سطح رفاه عمومی جامعه و پویایی اقتصاد کشور به کار گرفته شده و دستیابی به توسعه پایدار تسهیل گردد. یک فرد کارآفرین منتظر سرمایه‌گذاری و ایجاد

شغل ازطرف دولت نیست او خود با شناخت صحیح از فرصتها و استفاده ازسرمایه‌های راکد، امکاناتی را فراهم‌نموده و با سازماندهی و مدیریت مناسب منابع ایدهٔ خویش را عملی‌می‌نماید و بدین ترتیب نه تنها خودش شاغل می‌شود، بلکه بدون اتکاء به دولت برای تعداد دیگری از افراد نیز شغل می‌آفریند که این امر در دراز مدت سبب کاهش نرخ بیکاری در کشور خواهد گردید (۲). با توجه به لزوم توجه و اهمیت به مقوله کارآفرینی به منظور رفع بحران بیکاری در کشور، لازم است که با توجه به نظام اقتصادی و چشم‌انداز آینده، ساختارهای مناسب جهت توسعه کارآفرینی نیز به کارآفرینان معرفی گردد. یکی از مناسب‌ترین ساختارها و سازمانهایی که می‌توانند کارآفرینان را در خود جای دهد و آنان را به سر منزل مقصود برساند، بخش" تعاونی "است. زیرا اکثر نیروهای بیکار جامعه فعلی ایران به ویژه تحصیل کرده‌ها و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها فاقد سرمایه کافی و در گردش برای آغاز و تدارک فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی و ایجاد منبع درآمد و زمینه شغلی می‌باشند و اغلب به لحاظ کمبود یا فقدان سرمایه کافی برای آغاز حرکت و فعالیت در زمینه‌های مختلف اقتصادی دچار مشکل می‌باشند در نتیجه نیروهای بیکار جویای کار می‌توانند با تشکیل تعاونی‌های مختلف و ادغام سرمایه‌های فکری و مادی و تبدیل سرمایه‌های کوچک به سرمایه‌های کلان و کارساز و با در کنار هم قرار دادن مهارت‌ها و توانمندی‌های مختلف در زمینه‌های مختلف و متنوع بسیاری از نیازهای خود از جمله اشتغال را با فعالیت‌های گروهی خودشان برآورد سازند و اغلب نیازهای جامعه را نیز برطرف نمایند و زمینه‌های شکوفایی بسیاری از زمینه‌ها و موارد احیاء نشده را به فعل برسانند. با توجه به اینکه خلاقیت، نوآوری و توان کشف فرصت‌های جدید از بارزترین ویژگیهای کارآفرینان است و خصوصیات رفتاری و روانی این گونه افراد (ازقبیل استقلال طلبی، نیاز به پیشرفت, ریسک پذیری و ...) نیاز به شرایط خاص ومتفاوتی دارد، بخش تعاونی بهترین بستر برای پرورش و پیشرفت کارآفرینان می‌باشد: عوامل تشکیل دهنده یک تعاونی به جای فردیت مبتنی بر جمع است. از این رو ماهیت جمعی فکر کردن و جمعی عمل کردن را با خود به همراه دارد. ثانیاً در تعاون سود شخصی به عنوان محور و یا هدف اصلی نیست و آراء و عقاید دیگران، حتی اگر حداقل سهام را داشته باشند مورد احترام واقع می‌شود (۳). روح کلام اینکه تعاونی جایگاه مناسبی است که می‌تواند روحیه کارآفرینی را در افراد تقویت نموده و در شکوفایی ویژگیهای مثبت آنان نقش بسزایی داشته باشد. به همین منظور در مقاله حاضر تلاش گردیده است تا با توجه به ضرورتهای مطرح شده در خصوص تعامل میان کارآفرینی و بخش تعاونی، تبیین‌های لازم ارائه گردد. تعریف تعاونی واژه (Co-Operation) را اولین بار رابرت آون در مقابل واژه رقابت (Competition) به کار گرفت. تاکنون تعاریف متعددی ازتعاون و تعاونی ارائه گردیده است. تعاون را می‌توان نوعی کار و زندگی مشترک در سطوح گوناگون فعالیت‌های اجتماعی دانست (۴). تعاون به معنی همکاری به منظور تأمین متقابل است (۵). کلمه تعاون به معنای کار مشترک می‌باشد و یا بعبارت دیگر منظور از تعاون، گروهی متشکل از افراد است که با مشارکت یکدیگر بتوانند اموری را انجام دهند که یک نفر به تنهایی قادر به انجام آن نیست. آخرین تعریف بین‌المللی تعاون در سی و یکمین کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون که درسال ۱۹۹۵ در منچستر برگزار گردید بدین صورت ارائه گردیده است": تعاونی انجمنی مستقل و متشکل از افرادی است که به طور داوطلبانه برای تأمین نیازهای مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اعضا تأسیس شده و فعالیت خود را با مشارکت و با مدیریتی دموکراتیک به اجرا در می‌آورد. "اهداف تعاونی مهمترین و جامع‌ترین اهداف تعاونی، اهدافی است که در قانون بخش تعاون جمهوری اسلامی ایران به آن اشاره شده است و عبارتند از: ۱. ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل ۲. قرار دادن وسایل کار در اختیار کسانی که قادر به کارند، ولی وسایل کار ندارند ۳. پیشگیری از تمرکز و دست به دست گشتن ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص جهت تحقق عدالت اجتماعی ۴. جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت ۵. قرار گرفتن مدیریت و سرمایه و منافع حاصله در اختیار نیروی کار و تشویق بهره‌برداری مستقیم از حاصل کار خود ۶. پیشگیری از انحصار، احتکار، تورم و زیان به غیر ۷. توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی در بین مردم ۸. قرار دادن مدیریت، سرمایه و سود حاصل در اختیار

نیروی کـار و تشویـق به بهره‌برداری از حاصـل کـار (۶). نقش تعاونی‌هـا در توسعه § توسـعه اقتصـادی هنگامی که بحث توسـعه کشورها به میان می‌آید یکی از مهمترین جهات آن و شاید اولین جهتی که ذهن شـنونده را به خود جلب می‌نماید توسـعه اقتصادی آن کشورهـا می‌باشـد. اصولاًـ تصور کشوری توسـعه یـافته، بـدون توجه به رشـد اقتصـادی غیر ممکن است و همان طور که قبلاً نیز اشـاره گردیـد بـا وجود آن که توسعه اصولاًـ دارای مفهومی کیفی و همه جـانبه اعم از سیاسـی، اجتمـاعی و فرهنگی است، امـا در بسـیاری از مواقع به دلیل نقش و جایگاه مهمی که رشد اقتصادی در فرآیند توسـعه کشورها دارد، رشد اقتصادی و توسـعه کشور به صورت مترادف به کار می‌رود. به همین علت نقش مهم تعاون در فراینـد توسـعه جوامع باید معطوف به توسـعه اقتصادی آن جوامع باشـد و غالبـاً نیز تأکیـد بر روی ویژگی‌های اقتصادی شـرکت‌های تعاونی است. ویژگی‌های دیگر تعاونی‌ها از قبیل توسعه سیاسـی، اجتماعی و فرهنگی که شـرح آنها گـذشت دارای اهمیت ثانوی هسـتند، هر چند که به نوبه خود بسیار مهم و اثرگذار در توسعه و زمینه و بستر رشد اقتصادی جوامع می‌باشند (۷). سازمان ملل در سال ۱۹۹۴ طی تحقیقی پیرامون تأثیر تعاونی‌ها در اقتصاد جهان به این نتیجه رسیـد که زندگی حدود ۳ میلیـارد نفر یـا تقریبـاً نیمی از جمعیت آن روز جهان، از طریق فعالیت تعاونی‌ها تأمین گردیـده است. هم‌اکنون حدود ۸۰۰ میلیون نفر در سرتاسر جهان عضو تعاونی‌ها هستند که این رقم در سال ۱۹۶۰ میلادی حدود ۱۸۴ میلیون نفر بوده است. تعاونی‌هـا تـأمین کننـده تقریباً ۱۰۰ میلیون شـغل بوده و بـا تـأمین مواد غـذایی، مسـکن، اعتبـارات مالی و ارائه حجم وسـیعی از خدمات مصـرفی، از لحاظ اقتصادی در بسیاری از کشورها تأثیرات عمده‌ای از خود به جای گذاشته‌اند (۸). در ایران نیز شرکت‌های تعاونی به عنوان نهادهای مردمی در سال‌های بعد از پیروزی انقلاب شـکوهمند اسلامی به قانون اساسی راه یافته است و از توسـعه همه جـانبه برخوردار گردیـده است و اکنون می‌توانـد در سـایه توانمنـدی‌های بـالقوه و بالفعل خود در تحولات اقتصادی کشور، مشارکت وسـیعی داشـته و مبشـر آینده امیدبخش برای جوانان امروز و نسل آینده باشد. در اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسـلامی ایران بخش تعـاونی به عنوان یکی از پایه‌هـای نظـام اقتصـادی کشور قلمـداد شـده است. در اصل ۴۳ نیز بر انسـان محوری اقتصاد در بخش تعاونی تاکید ویژه‌ای شده است. برنامه چهارم توسعه در شرایطی تدوین شده است که اقتصاد کشور در مرحله خیز اقتصـادی قرار گرفتـه اسـت. در ایـن مرحلـه عـدالت اجتمـاعی در حـوزه اقتصـاد اهمیـت ویژه‌ای می‌یابـد، چرا کـه ممکن است خیز اقتصادی کشور و انتقال بخشـی از مالکیت عمومی به بخش غیر دولتی موجب اختلاف فاحش طبقاتی شـده و عواید ناشـی از رشـد اقتصادی را عمدتاً عاید افراد و گروه‌های خاص و غنی نماید و پیشـگیری از وقوع چنین پدیده‌ای مسـتلزم استفاده مؤثر از قابلیت‌های بخش تعاون در توسعه کشور می‌باشد (۳). در سال‌های اخیر تلاش زیادی صورت پذیرفته تا لزوم توسعه این بخش و نقش محوری آن در اسـتقرار عـدالت اجتماعی به موازات رشد اقتصادی مورد توجه قرار گیرد و همین تلاش‌ها موجب شده تا برای اولین بار پس از پیروزی انقلاب اسـلامی اقـدام جدی و قانونی در زمینه تدوین جایگاه بخش تعاونی در اقتصاد کشور صورت گیرد. این در حالی است که از سوی مقام معظم رهبری، مجمع تشـخیص مصـلحت نظام موظف شده است تا سـیاست‌های کلی توسـعه بخش تعاونی را تـدوین کرده و در انتقـال بنگاه‌هـای اقتصـادی بخش دولـتی و بخش غیر دولـتی اولـویت را بـه بخش تعـاون بدهـد (۷ §). توسـعه اجتماعی بدون تردید شـرکت‌های تعاونی در کشورهای در حال توسـعه به دلیل اهمیتی که در این شـرکت‌ها به فرد داده می‌شود و بـه ویژه به علت قـابلیت و خصوصـیات خـاص این شـرکت‌ها که قادرنـد هم در اقتصـاد و هم در اجتمـاع مـدرن و امروزی و هم در اقتصـاد و اجتمـاع سـنتی این کشورهـا رسـوخ نماینـد، می‌تواننـد در توسعه اجتمـاعی این کشورهـا نقش مهمی ایفـا نماینـد. اهمیت شرکت‌هـای تعـاونی در توسعه اجتمـاعی از ویژگی خـاص تشـکیلات تعاونی ناشـی می‌شود که در آن افراد هم برای همکاری‌های متقابـل و ایجـاد همبسـتگی یعنی جنبه‌هـای اجتمـاعی تعـاون و هـم برای رفتارهـای یـاریگرانه و بـا صـرفه یعنی جنبه‌هـای اقتصـادی شرکت‌های تعاونی تربیت می‌شونـد (۷). اقتصاددانان تا مقطعی از زمان بر این عقیـده بوده‌انـد که رشـد و توسـعه جوامع به سـرمایه فیزیکی بسـتگی دارد ولی بعـد از دهـه ۱۹۷۰ سـرمایه اجتمـاعی بـه عنـوان عامـل رشـد و توسـعه جوامـع مـورد تـوجه قرار گرفت.

صاحبنظران مسائل اجتماعی- اقتصادی، سرمایه اجتماعی را شبکه نامرئی رسمی و غیر رسمی از روابط متقابل بین انسان‌ها در جامعه می‌دانند و معتقدند زیباترین جلوه سرمایه اجتماعی در تعاون نمود پیدا می‌کند؛ زیرا تعاونی‌ها با توجه به مزایا و ویژگی‌هایی که دارند، می‌توانند آموزه‌های انسانی جامعه بشری را بین همه بخش‌های جامعه به واقعیت تبدیل کنند. تعاونی‌ها در طول حیات خود توانسته‌اند در ایجاد و فضای مناسب، ویژگی‌های سرمایه اجتماعی را که شامل اخلاق، آزادی، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و احترام به دیگران است را در عمل و در سطح جامعه پیاده کنند. بنابراین باید اذعان داشت که تعاون از میان سرمایه‌های فیزیکی، انسانی و اجتماعی که مورد نظر کارشناسان توسعه است، بیشترین قرابت و نزدیکی را با سرمایه‌های اجتماعی دارد. زیرا اولاً عوامل تشکیل دهنده یک تعاونی به جای فردیت مبتنی بر جمع است. از این رو اولین ویژگی و ماهیت سرمایه اجتماعی را که جمعی فکر کردن و جمعی عمل کردن است را با خود به همراه دارد. ثانیاً در تعاون سود شخصی به عنوان محور یا هدف اصلی نیست و به آرا و عقاید دیگران، حتی اگر حداقل سهام را داشته باشند احترام گذاشته می‌شود و چون فرد می‌بیند به رغم دارا بودن سهام اندک همانند سایرین مورد احترام جمع قرار می‌گیرد، طبعاً احساس مسئولیت و وجدان کاری که از دیگر شاخص‌های سرمایه‌های اجتماعی است را در خود تقویت می‌کند و به کار می‌گیرد (۳ §). توسعه سیاسی بسیاری از کشورهای در حال توسعه که بعد از جنگ جهانی دوم به کسب استقلال سیاسی نایل گردیده‌اند به نوعی از یک سیستم سیاسی دموکراتیک و منطبق با نمونه‌های غربی تبعیت نموده‌اند. تجربه نشان داده است که نظام حکومتی دموکراسی اقتباس شده از حکومت‌های غربی در جوامع در حال توسعه به لحاظ ساختار اجتماعی خاص و فقدان شرایط کافی و فراهم نبودن زمینه‌های لازم، غالباً به صورت کوتاه مدت به حیات خویش ادامه می‌دهد. اهمیت تعاون و نهادها برای حیات سیاسی کشورهای در حال توسعه در این است که شرکت‌های تعاونی از طریق اصول و عقاید خویش شرایطی را به وجود آورد که مردم این کشورها به تدریج و به طرز سیستماتیک جهت اداره و رهبری سیاسی و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری آماده و تربیت شوند و برای نیل به مقاصد اساسی دولت در زمینه آزادی و عدالت بالنسبه بهتر از هر جنبش دیگر عمل نماید. زیرا تعاون، آزادی فردی را با تمایل به زندگی جمعی ضمن تأمین حقوق مساوی تلفیق نموده و هماهنگی لازم را در این زمینه به وجود می‌آورد (۷ §). توسعه اشتغال در قرون اخیر دگرگونی‌ها، تحولات اقتصادی اجتماعی، فرهنگی و سیاسی عظیمی در بسیاری از کشورهای جهان از جمله کشورهای اروپایی به وقوع پیوسته است. بحران‌های اقتصادی که در برخی از کشورهای جهان به وجود آمد پیامدهای ناگواری از فقر و بیکاری را افزایش داد. افزایش بیکاری و فقدان فرصت‌های شغلی مناسب برای نیروی کار موجب گردید که بسیاری از اقتصاددانان و جامعه‌شناسان برای کاهش بیکاری و ایجاد زمینه اشتغال راه‌حل‌هایی را ارائه دهند که انطباق آنها با شرایط و موقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی در برخی از جوامع منجر به پیدایش نظریه‌های جدید در مورد بیکاری با اشتغال گردید (۹). به نظر برخی از صاحب‌نظران مسائل اقتصادی و اجتماعی، یکی از راه‌حل‌های مناسب و مطلوب برای افزایش فرصت‌های شغلی، تشکیل شرکت‌های مختلف از جمله شرکت‌های تعاونی است که در قانون اساسی ایران (اصل ۴۳ و ۴۴) مدنظر قرار گرفته است. زیرا یکی از اهداف عالیه قانون اساسی، ایجاد اشتغال سالم، برقراری عدالت اجتماعی و اقتصادی، محرومیت زدایی و ... از طریق ایجاد تعاونی‌های تولیدی و خدماتی می‌باشد (۱۰). با تأسیس شرکت‌ها یا اتحادیه‌های تعاونی، دو نوع اشتغال در جامعه ایجاد می‌شود: نوع اول اشتغال برای اعضای تعاونی‌هاست و نوع دوم، برای افرادی است که بدون عضویت در شرکت به صورت کارکنان، مزد و حقوق دریافت می‌کنند و در ضمن با آغاز فعالیت یک شرکت تعاونی علاوه بر شاغل شدن به تولید کالاها و خدمات می‌پردازند. ایران جمعیتی جوان دارد که هر ساله جمع کثیری از جوانان فارغ‌التحصیل دبیرستان‌ها و دانشگاه‌ها به نیروی کار آن افزوده می‌شود. ایجاد فرصت‌های اشتغال مولد برای مبارزه با بیکاری و جلوگیری از فسادهای اجتماعی و اقتصادی الزامی است و چنانچه در این زمینه قصوری صورت گیرد، نه تنها فقر در جامعه گسترش می‌یابد، بلکه آمار بزهکاری و تخلفات اجتماعی- اقتصادی روز به روز افزایش خواهد یافت (۱۱). یکی از بهترین و قابل حصول‌ترین

شیوه‌ای که می‌توان بـا آن اشـتغال را در یـک بـازده زمانی قابل قبول گسترش داد، ایجاد «واحـدهای صـنعتی، خـدماتی، تحقیقاتی، پزشـکی، توریستی، اعتباری، آموزشگاهی و ...» می‌باشد .بدین ترتیب نیروهای جوان به ویژه تحصیل کرده‌های دانشگاهی می‌توانند نسـبت به ایجاد واحدهای اشـتغالزا و نوآور بر حسب تخصـص خود بپردازند و سرمایه‌های اندک خود را با تخصص‌های خود پیوند دهنـد. البته بایـد به طور جـدی مورد حمایت دولت قرار گیرند و عرصه‌ها ومیدان‌های کار را با بوروکراسـی هر چه کمتر برای آنان فراهم نمایند. گروه‌های ۱۵-۱۰ نفره و حداکثر ۵۰ نفره را می‌توان در قالب تعاونی‌های تولید و نوآور سامان داد. این گروه‌ها بعد از انـدکی فعـالیت، خود قـادر خواهنـد بود که لایه‌هـای بعـدی خود یعنی اتحادیه‌های مورد نیاز را به وجود آورنـد و اتحادیه‌ها در این حـالت می‌تواننـد کلیه امور حقوقی و بازرگـانی آنـان را سامان دهنـد. انواع تعاونی‌ها ۱. تعاونی کشاورزی و روسـتایی ۲. تعاونی صیادان ۳. تعاونی مصرف کنندگان ۴. تعاونی مسکن ۵. تعاونی اعتبار ۶. تعاونی آموزشگاه‌ها ۷. تعاونی کار ۸. تعاونی صاحبان حرفه‌ای و صنایع دستی ۹. تعاونی صنایع کوچک ۱۰. تعاونی تهیه و توزیع ۱۱. تعاونی صاحبان مشاغل آزاد ۱۲. تعاونی معدنی ۱۳. تعـاونی کـارگری و شـرکت‌های تعـاونی غیر کـارگری کـارآفرینی چیسـت؟ واژه‌نـامه بین‌المللی وبسـتر (۱۹۶۱) کـارآفرین یا entrepreneur را بـه صـورت زیر تعریـف می‌کنــد؛ کــارآفرین بـه عنـوان سازمــان دهنــده فعـالیت اقتصـادی فردی اسـت که مخاطره‌های یک فعالیت تجاری را سازمانـدهی، مـدیریت و تقبل می‌کنـد". پیتر دراکر " معتقد است که کارآفرین کسـی است که فعالیت‌های اقتصادی کوچک و جدیـدی را با سـرمایه خود شـروع می‌کنـد. رافائل امیت معتقـد است کارآفرینان افرادی هسـتند که نوآوری می‌کنند، فرصت‌های تجاری را شناسایی و خلق و ترکیبات جدیدی از منابع را ارائه می‌کنند تا در محیط عدم قطعیت از این نوآوری‌ها سود کسب کنند. ژوزف شومپیتر در باره کارآفرین می‌گوید: کارآفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی است و نقش وی عبارت است از نوآوری یا ایجاد ترکیب‌های تازه از مواد. کارآفرینی را عمدتاً شـتاب‌دهنده تغییر در فعالیت‌های اقتصادی می‌انگارنـد، زیرا شـخص کـارآفرین، شـجاعت انجـام واکنش متفـاوت از دیگران را در برابر رویـدادها دارد. کـارآفرین در حقیقت عنصـری اقتصـادی است که بـا به کـارگیری عوامـل تولیـد و بهره‌گیری از فرصت‌هـای به وجود آمـده در بازار بنگاه خود، دست به کارهـای تولیـدی وتجاری می‌زنـد. وی پیشتاز است چون ریسک‌پـذیری بالایی دارد. صـفات و ویژگی‌های کارآفرینان در کتاب دایره المعـارف کـارآفرینی نوشـته کنت، سکسـتون و وسپر (۱۹۸۲) ویژگی‌هـای کارآفرینـان به دو دسـته ویژگی‌هـای شخصـیتی و ویژگی‌های شخصـی تقسیم شده است. مواردی مانند: انگیزه پیشرفت، منبع کنترل درونی و ریسک پذیری، تحت عنوان ویژگی‌های شخصیتی و دارا بودن سن ۲۵ تا ۴۰ سال و نداشتن تحصیلات دانشگاهی، تحت عنوان ویژگی‌های شخصی بیان شده است. ویژگی منحصـر بـه فردی کـه کـارآفرین را از افراد دیگر متمـایز می‌کنـد ایـن است که کـارآفرین فردی است ریسک‌پـذیر، نیـاز زیـادی به موفقیت دارد، تمایل قوی‌ای به کنترل داشـته و در مقابل ابهام بسـیار شـکیباست (۱۲). مردیت، نلسون و نـک (۱۳۷۶) شش ویژگی شخصـیتی برای افراد کارآفرین به شرح زیر بیان می‌کنند: (۱) خودباوری (۲) میل به نتیجه }انگیزه پیشـرفت{ (۳) ریسک‌پذیری (۴) هدایت و رهبری (۵) خلاقیت (۶) آینده‌نگری احمدپورداریانی (۱۳۸۱) معتقد است مهمترین ویژگی‌هایی که محققان از انواع ویژگی‌های شخصـیتی کارآفرینان ارائه کرده‌انـد به شـرح زیر است: (۱) نیـاز به توفیق و توفیق طلبی {نیـاز به پیشـرفت} (۲) مرکز کنترل درونی (۳) تمایل به مخاطره‌پذیری {ریسک‌پذیری} (۴) نیاز به استقلال (۵) خلاقیت (۶) تحمل ابهام (۱۳). علی رغم این ویژگی‌های محـدود، برخی ویژگی‌های بسـیار زیادی را برای کارآفرینان ذکر کرده‌اند، از جمله هورنادی (۱۹۸۳) تعداد ۴۲ ویژگی نـام می‌برد که در جـدول ذیل آمـده است (۱۴). ۱- اعتمـاد به نفس ۲- پشتکار، اراده ۳- انرژی، عزم ۴- دارا بودن امکانـات ۵- توانایی محاسبه ریسک ۶- پویایی- رهبری ۷- خوش بینی ۸- نیاز به پیشـرفت ۹- دانش تولید و بازار، تکنولوژی، ماشـین‌آلات و تغییرپذیری ۱۰- خلاقیت ۱۱- توانـایی تحت تـاثیر قراردادن دیگران ۱۲- توانـایی برخـورد منـاسب بـا مردم ۱۳- نـوآوری ۱۴- انعطاف‌پذیری ۱۵- هوش ۱۶- جهت یـابی اهـداف روشن ۱۷- اثربخشی ۱۸- توانایی تصـمیم‌گیری ۱۹- پاسـخ مثبت به چالش‌ها

۲۰- استقلال ۲۱- صداقت- یکپارچگی ۲۲- بلوغ، تعادل ۲۳- پاسخگویی به پیشنهادات و انتقادات ۲۴- احساس مسئولیت ۲۵- دوراندیشی ۲۶- دقت ۲۷- مشارکت ۲۸- سودگرایی ۲۹- توانایی یادگیری از اشتباهات ۳۰- احساس قدرت ۳۱- شخصیت دلپذیر ۳۲- خود مرکزگرایی ۳۳- شجاعت ۳۴- قدرت تخیل و تصویرسازی ۳۵- ادارک ۳۶- تحمل ابهام ۳۷- پرخاشگری ۳۸- ظرفیت لذت بردن ۳۹- کارآیی ۴۰- تعهد ۴۱- توانایی برای اعتماد به دیگران ۴۲- حساسیت نسبت به دیگران کارآفرین با ویژگیهای فوق هشت وظیفه کلی زیر را بر عهده می‌گیرد: ۱- از موقعیت‌های محیطی آگاه می‌شود. ۲- برای استفاده از این موقعیت‌ها پذیرای ریسک می‌شود. ۳- سرمایه‌گذاری می‌کند. ۴- نوآوری می‌کند. ۵- کار و تولید را نظم می‌بخشد. ۶- تصمیم می‌گیرد. ۷- برای آینده برنامه‌ریزی می‌کند. ۸- محصول خود را با سود می‌فروشد. کار تیمی، شروع کارآفرینی یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا می‌کند، فرهنگ گروهی کار کردن است در کشورهای توسعه نیافته افراد علاقه‌یی به فعالیت‌های تیمی ندارند و همین امر سبب می شود علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین‌تری انجام پذیرد. اصولا جهت رسیدن به یک جامعه کارآفرین رشد فعالیت‌های گروهی نیز ضروری است و بدون چنین ویژگی کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد. حال ما با این سوال روبرو خواهیم بود که چگونه باید یک تیم کاری موفق را سازماندهی کنیم و چه شرایط فرهنگی باید بر این گروه حاکم شود تا بتواند به اهداف مورد نظر خود دست یابد. آقایی در مقاله خود عوامل زیر را برای تشکیل یک گروه کاری و مفید مد نظر قرار می‌دهد: - یکی از نکاتی که اعضای گروه باید به آن توجه کنند، انجام مطالعات در زمینه خلاقیت نوآوری و کارآفرینی است و همچنین لازم است اعضا با تکنیک‌های مورد نیاز برای گروه نظیر یورش فکری تکنیک شش کلاه تفکر و دیگر تکنیک‌های خلاقیت آشنا شوند و در زمینه تکنیک‌های حل مشکل بیشتر بدانند و در این رابطه مطالعه و تمرین کنند. - صبر و انتقاد پذیری از ویژگیهای مهم فرهنگ فعالیت‌های تیمی است اعضای گروه باید همیشه آماده پذیرش سخت‌ترین انتقادات بوده و در برابر ناملایمات صبر فراوان داشته باشند. انسانها از نظر خصوصیات شخصیتی متفاوتند. زمانی که انسانها در شروع فعالیت‌ها کنار هم قرار می‌گیرند، بعضی از خصوصیات رفتاری غیرقابل تحمل به نظر می‌رسند، درست مانند چرخ‌دنده‌هایی که با یکدیگر جفت نمی‌شوند و همین موضوع باعث برخورد چرخ‌دنده‌ها و اصطکاک میان آنها می‌شود. اما میان انسان با چرخ‌دنده‌ها فرق بسیار اساسی وجود دارد. آدمی قادر است با گذر زمان کم‌کم خود را با شرایط تطبیق دهد، لذا در اینجا صبر بسیار، ضروری است تحمل سختی‌های شروع کار و تحمل بعضی خصوصیات رفتاری انسانها سبب می‌شود آرام آرام انسانهای صبور به نتایج ارزشمندی دست یابند. صبر باعث می‌شود آدمی از انجام رفتارهای شتابزده وغیرمنطقی خودداری کرده و شاهد نتایج شیرین اعمال خود در آینده باشد. - گهگاه لازم است گروه از متخصصین مرتبط با موضوعات مورد بحث دعوت کرده و از نظرات آنان بهره‌مند شود. شرکت در سمینارها، نمایشگاه‌ها و...می‌تواند فرصتی برای دیدار با متخصصان و افراد صاحب‌نظر باشد. - اعضای گروه باید سعی کنند در عرصه پژوهش نیز وارد شوند تا بتوانند به نتایج ارزشمند دست یافته و در کنار آن به انتقال افکار نو پرداخته و راه‌حل‌های کاربردی و ارزشمند به جامعه ارایه کنند. - تیم می‌تواند در بعضی مواقع جلسات خود را در مکانهای تفریحی و فرح‌بخشی نظیر مکانهای سرسبز برگزار کند که این خود می‌تواند انگیزه بیشتری برای تداوم بحث‌ها باشد. - گروه باید علم و دانش خویش را در رابطه با رایانه و اینترنت و زبان انگلیسی ارتقا دهد و از اطلاعات روز برخوردار شود به گونه‌یی که اعضا بتوانند از منابع خارجی بهره برده و از طریق و بلاگ‌ها و یا وب‌های ایجاد شده توسط گروه به انتشار نتایج فعالیت‌های خود بپردازند. این اقدام سبب می‌شود که زمینه برای جذب علاقه‌مندان و تبادل نظر در سطحی بسیار وسیع‌تر و در مقیاس فراملی پدید آید که این خود زمینه‌ساز انتقال علم و دانش به داخل مرزهای کشور است و اعتبار ملی را ارتقا می‌دهد. - گروه باید نتایج فعالیت‌های خود را برای علاقه‌مندان در همایش‌ها ارایه کند. این اقدام باعث خواهد شد که گروه بازخوردهای ارزشمند از دیگران دریافت کرده و از طرفی بتواند با انگیزش بیشتر به نقد و بررسی و اصلاح فعالیت‌های خویش بپردازند. - لازم است اعضای گروه

در زمینه «روانشناسی گروه مطالعه کنند. کسب اطلاعات در این خصوص می‌تواند زمینه‌ساز شناخت اعضای گروه از یکدیگر شده و زمینه برای همبستگی بیشتر شود (۱۵). به عقیده الیزابت چل یک تیم موفق دارای ویژگیهایی است که عبارتند از: - یک تیم موفق اهدافی را برای فعالیت‌های خود تعیین نموده و همواره برای به انجام رساندن‌شان تلاش می‌نمایند و دائما این پرسش را از خود می‌کنند که " چه چیزی را می خواهیم انجام دهیم. - " از بین بردن موانع: یک تیم موفق همیشه در تلاش است تا موانع(افراد و موقعیت‌هایی که موثر عمل نمی‌کنند) را از سر راه خود بردارد. - انتظار عملکرد : یک تیم موفق خود را متعهد می‌کند که در فعالیت های خود عملکرد با کیفیتی ارائه دهد. در واقع هر یک از اعضای تیم از همدیگر انجام عملکردی در سطح بالا را انتظار دارند. - شناخت محیط: به نظر می‌رسد اعضای تیم نسبت به فلسفه، استراتژی و ارزش سازمان خود به شناخت کافی دست یافته‌اند. - بینش: یک تیم موفق دارای تصور روشنی نسبت به آنچه در حال انجام آن هستند بوده و دارای استراتژی‌های مشخصی برای به انجام رساندن اهداف خود هستند. - شبکه سازی: اعضای تیم در ایجاد شبکه‌های داخل و خارج سازمانی بسیار خوب عمل می کنند. آنها افراد و گروههایی را که می‌توانند از آنها حمایت نموده و یا آنها را در جهت رسیدن به اهداف شان کمک نمایند شناسایی می‌کنند. - دسترسی آسان: قابلیت دسترسی هر یک از اعضا برای دیگران آسان است. آنها به آسانی با دیگران ارتباط برقرار نموده و از تجربیات، توصیه‌ها و بازخورد دیگران نیز برای دست یافتن به اهدلف خود استفاده می نمایند - برانگیخته شدن بواسطه موفقیت: اعضای یک تیم موفق در نتیجه موفقیت برانگیخته شده و انرژی، هیجان و تعهدشان افزایش پیدا می‌کند. آنها از پاداش‌هایی که در نتیجه موفقیت کسب می‌نمایند لذت می‌برند. - ابتکار عمل: یک تیم موفق فعالیت محور است. اعضای تیم در انتظار نمی‌نشینند که اتفاقی برای آنها روی داده و یا فرصتی برای آنها به وجود آید، بلکه به سرعت و به طور مثبت نسبت به اتفاقات واکنش نشان می‌دهند و برای خود فرصت ایجاد می نمایند. - مسئولیت پذیری: هر یک از اعضای تیم خود را در موفقیت سازمان‌شان سهیم دانسته و در دست یافتن به اهداف آن احساس مسئولیت می‌کنند. - تاثیر گذاری: هر کدام از اعضای تیم بر سازمان و افراد و گروههایی که با آنها در تعامل هستند تاثیر می‌گذارند. آنها در همه موقعیت‌ها به جای اختیارات‌شان از صداقت‌شان استفاده می کنند. - انعطاف‌پذیری: یک تیم موفق به جای استفاده از قوانین و مقررات خشک و انعطاف‌ناپذیر با رهنمودها و اصول و قوانین گسترده و منعطف کار می‌کنند. - ضرورت و اهمیت: اعضای تیم قادرند میان فعالیت‌های مهم و ضروری تفاوت قائل شده و از میان آنها دست به انتخاب زنند. یک تیم موفق همواره نسبت به تغییر مشتاق بوده و سعی می کند آن را با برنامه هایش تلفیق نماید. - رهبری مشارکتی: اعضای تیم رهبرانی را دوست دارند که قادر باشند آنها را در فعالیت هایشان به درستی هدایت نموده و در حفظ انرژی گروه و تداوم تعهد و مسئولیت‌پذیری‌شان بیافزایند. آنها از رهبران خود انتظار دارند که در تصمیم‌گیریهای خود با آنها مذاکره نمایند. رهبری با توجه به شرایط، نیاز گروه و مهارت اعضای گروه تغییر پیدا می‌کند. هر یک از اعضا آماده هستند در صورت ضرورت، رهبری گروه را بر عهده گیرند. - ارتباط: اعضای گروه حتی هنگامیکه جدا از هم فعالیت می کنند ارتباط شان را حفظ می نمایند. هر کدام از اعضا آزادانه عقاید و دیدگاه شان را در مورد عملکرد و وظایف هم بیان می‌کنند. - نوآوری: اعضای یک تیم موفق همواره در فعالیت‌هایشان نوآور بوده و به منظور ارتقاء خلاقیت و نوآوری از قابلیت ریسک‌پذیری برخوردارند. - پیشرفت: یک تیم موفق همواره علاقه‌مند است در انجام فعالیت‌هایش موفق بوده و پیشرفت نماید. اعضای تیم همیشه در تلاش هستند تا شیوه‌های جدید و متفاوتی را برای انجام کارها و وظایف خود به‌کار گیرند. - مشارکت: اعضای تیم همواره قادرند به آسانی و بدون هیچ مشکلی با دیگران فعالیت نموده و به جای کارکردن در مقابل دیگران و مانع ایجاد کردن در برابر آنها بر مشارکت‌شان بیافزایند (۱۶). بدون شک ایجاد تیمی با ویژگی‌هایی که در بالا ذکر شد می‌تواند زمینه‌ای گردد برای وقوع خلاقیت و کارآفرینی، که این امر خود میتواند شروعی برای سازندگی جامعه باشد. بنابراین در صورتی که گروههایی که تعاونی‌ها را تشکیل می‌دهند دارای چنین خصوصیاتی باشند می‌توانند در انجام وظایف خود مفیدتر عمل نموده و در

راستای اهداف‌شان و بالطبع اهداف اقتصادی کشور گامهای موثری بردارند. مدیریت تعاونی‌ها و کارآفرینی شرکتهای تعاونی باید دارای مدیریت قوی و کارآمد، نیروی انسانی توانا و شایسته و منابع مالی باشند تا بتوانند در رقابت پیروز شوند. زندگی در دنیای کسب و کار امروز، رقابت در فناوری، مدیریت نوین و درگیری تعاونیها با فعالیتهای چالش برانگیز (سرمایه‌گذاری، بیمه، صنایع کوچک و متوسط، امور مالی و غیره) باعث می‌شود که تعاونیها به گونه‌ای حرفه‌ای در صدد کسب کارایی اقتصادی باشند. مدیران تعاونیها باید فرصتها را بشناسند و از آنها در استراتژیهای کسب و کار استفاده کنند. هرچند، تعاونیهای بزرگی وجود دارند که به پیشرفتهای قابل توجهی در فعالیتهای مختلف اقتصادی نایل آمده‌اند، اما تعاونیها به ندرت به عنوان مجموعه‌ای شناخته شده‌اند که می‌توانند کسب و کار را سازماندهی و بازده سرمایه بالایی را فراهم کنند. به نظر می‌رسد کارایی پایین مدیریت تعاونیها و مشکلات بوروکراسی که در تعاونیها وجود دارد مانع موفقیت آنهاست. خصوصیات کارآفرینی مدیران تعاونیها کمتر با مدیران بخش خصوصی مقایسه شده است. تاکنون مطالعه‌ای که اثبات کند موفقیت تعاونیها به خصوصیات کارآفرینی مدیران آن بستگی دارد یا از آنها تاثیر پذیرفته، صورت نگرفته است. به هرحال، درباره مدیران بخش خصوصی مطالعات زیادی بعمل آمده که نشان می‌دهد مدیرانی که دارای خصوصیاتی نظیر": اعتمادبه‌نفس"، "ریسک‌پذیری"، "انعطاف‌پذیری "، "نیاز به موفقیت "و "خوداتکایی" هستند، آنان را به سمت موفقیت در کسب و کاری که مدیریت آنرا به عهده دارند، هدایت می کنند. براساس مطالعه‌ای که در کالج تعاونی مالزی انجام شده است؛ برجسته ترین خصوصیاتی که در بین مدیران تعاونیهای مالزی وجود دارد، عبارت از: ارتقا کیفی ، شایسته محوری ، مسئولیت پذیری ، صداقت و اعتماد و تشکیل گروه دادن است و ریسک پذیری و استقلال اگر چه در پایین‌ترین رده‌ها جای دارند، اما ضروری می‌باشند (۱۷). بدیهی است که توانایی و مهارت مدیران، بهره‌وری، ثبات و قابلیت پاسخگویی یک سازمان را شکل می‌دهد. این امر برای تعاونیها نیز مصداق دارد. مدیر، رهبریت گروه را به عهده دارد. اوست که تصمیم می‌گیرد و ارتش خود را برای کسب پیروزی در جنگ رهبری می کند. اگر شکست بخورد ، سازمان شکست می خورد. یکی از مسئولیت‌های مهمی که یک مدیر در شروع کار خود باید به آن توجه نماید تصمیم‌گیری است. عوامل مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری عبارتند از: ۱) ویژگی‌های شخصی و شخصیتی کارآفرین ۲) محیط شخصی کارآفرین مانند خانواده یا محیط کاری ۳) مولفه‌های موثر بر محیط کار مانند نگرش‌های اجتماعی، جو اقتصادی و بودجه ۴) ایده کارآفرین و ارزیابی آن ۵) اهداف کارآفرین (۱۸). برنامه‌ریزی ماموریت یا وظیفه بسیار سختی است، بنابراین مدیران جوامع تعاونی باید قادر به برنامه‌ریزی باشند. مهم است که یک برنامه‌ریزی کامل قبل از اجرای دیگر وظایف مدیریت تعاونی صورت پذیرد. در خصوص الگوی رهبری، بیشتر مدیران تعاونیها با رویکرد مشورتی سازگاری یافته‌اند. برجسته‌ترین خصایصی که بین مدیران تعاونیها یافت می‌شود عبارتند از: ارتقا کیفی، مسئولیت پذیری، شایسته سالاری، صداقت و اطمینان و تشکیل گروه دادن است. حال آنکه، ریسک پذیری و استقلال اگرچه لازمند اما کمترین اهمیت را دارند. این امر شاید به این دلیل است که اکثر مدیرانی که هم حقوق می‌گیرند و یا وظایف مدیریتی را افتخاری انجام می‌دهند، معمولا "از درگیر کردن خود با طرحهای پرخطر به دلیل تاکید اصول تعاونی بر سود و ریسک پذیری منطقی خودداری می کنند. بعلاوه، بیشتر مدیران از تصمیمها و سیاستهای تعیین شده توسط هیات مدیره – که بالاترین اختیار را در تصمیم گیریهای مدیریتی برای تعاونی دارد- پیروی می کنند (۱۷). بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان ویژگی‌های مشترک بین کارآفرینان موفق و مدیران تعاونی موفق را اینگونه برشمرد: ۱. انگیزه قوی از نظر فلسفی و اعتقادی برای شروع یک فعالیت اقتصادی داشته باشد. ۲. اعتماد به نفس داشته و خودباور باشد. ۳. دارای استقلال رأی باشد. ۴. توان تصمیم‌گیری با توجه به شرایط مکانی وزمانی را دارا باشد. ۵. خوش‌بین و امیدوار باشد. ۶. صبر و استقامت لازم برای مقاومت در برابر مشکلات را دارا باشد. ۷. روحیه سخت‌کوشی و تلاش مداوم برای تحقق اهداف داشته باشد. ۸. در اثر شکست ناامید نشودواز هر شکست برای اصلاح امور و دیدگاههای خود درس بگیرد. ۹. دارای تفکر و توان برنامه ریزی باشد. ۱۰. اطلاعات عمومی لازم برای انجام

فعالیت‌های اقتصادی مانند خرید و فروش، تولید، بازار، امورمالی و حسابداری را دارا باشد. ۱۱. شوق به کار و تلاش داشته باشد. ۱۲. دارای طبع بلند و اشتیاق به انجام کارهای بزرگ بر اساس عقل و منطق باشد. ۱۳. داشتن اراده و آمادگی لازم برای ایثار وفداکاری تا رسیدن به هدف ۱۴. قدرت پیش‌بینی وضع اقتصاد و بازار را دارا باشد. ۱۵. قدرت ظرفیت، نوآوری و ایجاد روشهای نوین را داشته باشد. ۱۶. توان مشکل‌یابی و تشخیص تنگناها و قدرت حل مسئله را داشته باشد. ۱۷. روحیه انتقاد پذیری داشته باشد. ۱۸. انعطاف پذیر باشد. ۱۹. مسؤولیت‌پذیر باشد. ۲۰. داشتن روحیه تقسیم کار و تفویض اختیار. ۲۱. داشتن توان ایجاد انگیزه در افراد برای انجام کار و پذیرش مسؤولیت. ۲۲. توان قضاوت با رعایت بی‌طرفی و عدالت را دارا باشد. ۲۳. نگرش سیستمی داشته باشد. ۲۴. تفکر بهره‌ور داشته باشد. ۲۵. روحیه توجه به رفاه کارکنان داشته باشد. ۲۶. داشتن روحیه رعایت نظم و انضباط. ۲۷. داشتن برنامه برای بالابردن توان افراد از طریق آموزش و سپردن مسؤولیت بر اساس استعداد آنها. ۲۸. اعمال شیوه صحیح تشویق و تنبیه در سیستم مدیریت. ۲۹. افراد را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد. ۳۰. روحیه انجام کار گروهی داشته باشد (۱۹). تعامل میان تعاونی و کارآفرینی شواهد و قراین موجود در جامعه، حاکی از این است که تعاونی بستر مناسبی برای کارآفرینی و کارآفرینی به منزله یکی از پیش شرطهای موفقیت تعاونی بوده و میان این دو رابطه محکمی وجود دارد. هنگامی که کارآفرینی به حوزه تعاونی وارد می‌شود می‌توان امیدوار بود که تعاونی با بهره‌گیری از فاکتورهایی از قبیل «خلاقیت و نوآوری»، «شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌ها» و «ریسک‌پذیری» می‌تواند در فضای رقابتی کسب و کارها جایگاه قابل قبولی را برای خود ایجاد کرده و موفق عمل نماید. همانطور که می‌دانیم" خلاقیت، "توانایی خلق فکرهای جدید است که این فکرها ممکن است به ایجاد محصولات یا ارائه خدمات جدید منجر شوند". نوآوری "نیز عبارت است از جست و جوی خلاق یا غیر عادی راه‌حل‌های تازه برای رفع نیازها و مسائل موجود. نوآوری و خلاقیت از اجزای لاینفک کارآفرینی‌اند و بهره‌گیری از این ویژگی‌های کارآفرینانه در تعاونی می‌تواند با ایجاد مزیت رقابتی، زمینه موفقیت تعاونی را در میان کسب و کار مشابه، فراهم آورد (۲۰). از سوی دیگر محیط اقتصادی که پیوسته در حال تحول است، جریان پیوسته‌ای از فرصت‌های بالقوه را فراهم می‌آورد به شرط آنکه فرد بتواند ایده‌های نافع را در بحبوحه یک وضعیت آشفته و نیز بدبینی که در چنین محیطی نفوذ می‌کند، تشخیص دهد. بنابراین شناسایی منابع فرصت به عنوان یکی از اجزای لاینفک کارآفرینی و بهره‌گیری از آن در نظام تعاونی می‌تواند موفقیت در عرصه اقتصادی را برای تعاونی به ارمغان آورد (۲۱). مناسب بودن تعاونی بعنوان یک بستر مناسب برای کارآفرینی را می‌توان با توجه به هویت تعاونی و نقش آن در شکوفایی ویژگی‌های کارآفرینانه مورد بررسی قرارداد. برای آشنایی با هویت تعاونی می‌توان به بیانیه اتحادیه بین‌المللی تعاون درباره هویت تعاونی استناد نمود که در آن اصول تعاونی‌ها شامل موارد ذیل می‌باشند: - عضویت اختیاری و آزاد - کنترل دموکراتیک توسط اعضاء - مشارکت اقتصادی اعضاء - خودگردانی و عدم وابستگی - آموزش، کارورزی و اطلاع‌رسانی - همکاری بین تعاونی‌ها - توجه به جامعه (۸). بنابر بیانیه مذکور، تعاونی ماهیتاً فضای مناسبی است که می‌تواند نیازهای سازمانی کارآفرینان را برآورده سازد برخی از این نیازها عبارتند از: - نیاز به توجه، اعتماد، احترام، تشویق و حمایت - نیاز به آزادی در انتخاب نقش خود در سازمان - نیاز به آزادی در انتخاب همکاران و پرسنل خود - نیاز به آزادی از زنجیره فرمان و سلسله مراتب سازمانی - نیاز به آزادی از کارهای تکراری، روزمره و یکنواخت - نیاز به اطلاعات به موقع، موثق و مرتبط - نیاز به آموزش - نیاز به سرعت عمل (۲۰). یکی از دلایل عدم رشد و موفقیت کارآفرینان، وجود مقررات دست و پاگیر اداری، وجود بوروکراسی اداری و مقررات بعضاً زائد و وجود فشارهای درونی و خارجی تحمیلی می‌باشد که موجب به وجودآمدن محدودیت‌های فراوانی در جهت نیل به ساده‌ترین اهداف اقتصادی می‌شود. چنین محیطی باعث سرخوردگی و حتی فرار کارآفرینان می‌شود زیرا آنان جایی برای بیان و ابراز ایده‌های خود نمی‌یابند و خود را درکمند بوروکراسی و روابط ناسالم سازمان‌های تصمیم‌گیرنده می‌بینند. به همین دلیل آنها نیز به خیل جامعه بی‌تحرک و ساکنی می‌پیوندند که حاصل شرایط و

محدودیت‌های موجود می‌باشد. کنترل دموکراتیک تعاونی توسط اعضاء که در بیانیه به آن اشاره شده است، فضای مناسبی را به منظور ارضای حس" استقلال‌طلبی "یا" نیاز به استقلال "بعنوان یک نیروی انگیزشی مهم برای کارآفرینان فراهم می‌آورد. بررسی منابع موجود در زمینه کارآفرینی نشان می‌دهد که نظام خشک دیوان سالاری به هیچ وجه مورد رضایت‌خاطر کارآفرینان نیست و استقلال‌طلبی یکی از ویژگی‌های مهمی است که سبب می‌شود کارآفرینان به اهداف و رویاهای خود دست یابند. به همین دلیل فضای حاکم بر تعاونی، آزادی عمل برای کارآفرینان به ارمغان می‌آورد و می‌تواند بعنوان یک بستر مناسب، کارآفرینان را در خود جای دهد. رویکرد دولت نسبت به توسعه کارآفرینی در بخش تعاون در بسیاری از کشورهای جهان‌سوم، حمایت‌های لازم از کارآفرینان صورت نگرفته و به عکس مشاغل دلالی و واسطه گری و رانت‌خواری از رونق بیشتری برخوردار هستند که این امر موجب می گردد افراد فعال در این بخش‌ها که برای توسعه اقتصادی نافع نبوده بلکه عمدتاً مضر هم هستند، سودآوری بسیار بالایی داشته، بنابراین انگیزه‌های حرکت و تلاش از کارآفرینانی که قصد خدمت به توسعه اقتصادی کشور دارند، گرفته شود. در حالیکه برای نیل به اهداف اقتصادی و توسعه‌اقتصادی می‌توان همچون کشورهای پیشرفته با اعمال مدیریت صحیح و توجه لازم و حمایت‌های کافی از کارآفرینان و کارآفرینی موجبات رشد و توسعه اقتصادی را فراهم نمود. نگاهی به مشخصات" محیط‌های کارآفرین "نشان می‌دهد که اینگونه محیط‌ها باید دارای یک سری مشخصات ویژه باشند بدین ترتیب که: از" لحاظ اقتصادی" شرایط باید به گونه‌ای باشد که افراد برای تأسیس و شروع کسب و کار با موانع کمی مواجه شوند، از" لحاظ مالی "برای شروع فعالیت‌های ریسکی، دسترسی به سرمایه‌گذاران، وام‌های ارزان و طویل المدت میسر باشد و از لحاظ" سیاست دولت "شرایط به گونه‌ای فراهم شود که کسب و کارهای کوچک و تازه تأسیس حمایت شده و ایجاد و رشد کسب وکارهای کوچک نیز مورد تشویق و حمایت قرار گیرد (۲۰). با توجه به اینکه در حال حاضر در کشور ما اهتمام جدی دولت در ایجاد اشتغال و رفع بیکاری وحرکت به سمت عدالت محوری از طریق توجه ویژه به اصل ۴۴ قانون اساسی موجب گردیده است تا بخش تعاون از اعتبارات و تسهیلات کافی برای تامین سرمایه و ایجاد اشتغال برخوردار باشد، فضای مناسبی در کشور برقرار گردیده که عرصه تعاون از وجود یک محیط مناسب برای کارآفرینی برخوردار گردیده و به منزله یک بستر مناسب برای رشد و توسعه کارآفرینی در کشور عمل نماید (۸). نتیجه‌گیری توسعه کشور از ضرورت‌های جدی و اجتناب ناپذیری است که جهان امروز به عنوان یک سرنوشت محتوم آن را پذیرفته است و از مهم‌ترین و اساسی‌ترین اهداف فرد، گروه سازمان و جامعه می‌تواند توسعه همه‌جانبه کشور باشد. برای تحقق توسعه عوامل زیادی از جمله نیروی انسانی، مدیریت، نظام اداری، بودجه و امکانات نقش ایفا می کنند. یکی از این عوامل، وجود کارآفرینان به عنوان موتور حرکت توسعه کشور است و براساس آنچه بیان شد، کارآفرینان موفق با مشخصه های یاد شده می‌توانند با توجه به وظایف کلی که بر عهده آنان گذاشته شده است در توسعه و شکوفایی و اشتغال‌زایی جامعه نقش مهمی ایفا کنند که این امر مستلزم حمایت و استفاده از تجربه‌ها و عملکرد کشورهای پیشرفته است؛ تا این دیدگاه حاکم شود که دولت به جای دخالت در اقتصاد باید فعالیت خود را صرفاً به سیاستگذاری و نقش هدایتی محدود کند و سازوکارهای لازم را در جهت تقویت بازار آزاد مهیا و شرایط لازم را برای فعالیت پیشتازان اقتصادی فراهم نماید. تعاونی‌ها می‌توانند یک اهرم مناسب برای توسعه اقتصادی به شمار آیند که همگام با سیاست‌های دولت در بهبود شرایط زندگی، کار، تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی مردم مؤثر باشند. هدف از توسعه بخش تعاون در ممالک در حال توسعه این است که از این طریق نه تنها به نوسازی شیوه‌های کهنه اقتصادی پرداخته شود، بلکه شرایط اقتصادی- اجتماعی عادلانه‌تری نیز برقرار گردد. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که تعاونی‌ها به عنوان یک واقعیت انکار ناپذیر در طول دو قرن گذشته حضور چشمگیر خود را درتمامی صحنه‌های اقتصادی –اجتماعی حفظ کرده‌اند. براساس مطالعات انجام شده عدم تشخیص و بهره گیری از فرصتها، عدم دسترسی به منابع مختلف، عدم خلاقیت و نوآوری و نواندیشی و ارزش آفرینی، عدم برخورداری از قدرت بینش و آینده‌نگری و نداشتن چشم‌انداز

و توانایی دیدن افقهای دوردست، عدم دارا بودن حس استقلال‌طلبی، عدم برخورداری از روحیه سخت کوشی، عدم توانایی اعمال رهبری در عرصه‌های اجتماعی، عدم تعهد و مسئولیت پذیری، عدم ریسک‌پذیری و مدیریت و کنترل ریسک‌های موجود و احتمالی و عدم یکپارچگی از دلایل ناکارآمدی تعاونی‌ها به شمار می‌روند. اگرکارآفرینی را پدیده‌ای بدانیم که درآن افراد و سازمانهای کارآفرین به مدد خلاقیت، نوآوری، پشتکار، آینده نگری، تعهد بالا به جامعه و چالاکی بعنوان عاملان تغییر ازطریق ایجاد و شناسایی فرصتهای جدید به خلق و ارائه کالاها و خدمات موردنیاز اجتماع می‌پردازند و قایل به این حقیقت گردیم که کارآفرینی بعنوان رویکرد نوین اقتصادی و عامل مزیت رقابتی ملتها و بنگاهها و کشورها برشمرده می‌شود و نیز یکی ازشاخصهای عمده توسعه‌ای حتی در میان کشورهای توسعه یافته تلقی می‌گردد و با توجه به الزامات وضرورتهای اساسی در جامعه ما بالاخص مسایل و مشکلات فراروی پیشرفت و توسعه در آن و همچنین با ملاحظه تجارب برخی از کشورها وممالك توسعه یافته که گاهاً درگیر مشکلات مشابه آنچه که امروزه بعنوان دغدغه اصلی فراروی ما نهاده شده است (نظیربیکاری، افت شاخص‌های اصلی بهره‌وری، مهارت نیافتگی فارغ التحصیلان دانشگاهی و...) می‌توان" کارآفرینی "را نسخه شفابخش توسعه جامعه ایرانی تجویز نمود. بدین ترتیب می‌توان دریافت که کارآفرینان نقش بسیار مهم و موثری را در این عرصه ایفا می‌نمایند. تعاونی‌ها با دارا بودن اصولی مانند عضویت آزاد و اختیاری، کنترل دموکراتیک، سود محدود سرمایه، مازاد درآمد و آموزش و همکاری در میان تعاونی می‌توانند بستر مناسبی باشند برای فعالیت و موفقیت کارآفرینان و با در نظر گرفتن این واقعیت که کارآفرینان صاحب ویژگی‌ها و توانمندیهای خاصی هستند می‌توانند در توسعه و موفقیت تعاونی‌ها نقش بسزایی داشته که این امر خود منجر به گسترش تعاونی‌ها و توسعه اقتصادی کشور می‌گردد. این مقاله می‌تواند رهنمود یا مرجعی باشد درباره مسائل و موضوعاتی چون موارد زیر §: هدایت کارآفرینان به زمینه‌هایی مورد نیاز جهت رشد و موفقیت آنان § بسترسازی جهت پرورش کارآفرینان § کمک به تأمین نیروی انسانی مورد نیاز و مناسب تعاونی‌ها § تعیین نیازهای آموزشی مدیران و رهبران شرکتهای تعاونی § کمک به شرکتهای تعاونی جهت تعیین چارچوب سیاستهای توسعه و مدیریت منابع انسانی § فراهم کردن مرجع یا مدلی برای شرکتهای تعاونی که می‌خواهند موفق باشند § راهنمایی مدیران جوامع تعاونی به منظور ایجاد رفتار، سلایق و فرهنگ کارآفرینی فهرست مراجع و ماخذ

۱. سازمان همیاری و اشتغال جهاد دانشگاهی، سلسله نشست‌های علمی اشتغال،۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ ۲. پایگاه اینترنتی نقاش آموزش http://naghashamoozesh.com ۳. دل‌انگیزان،سهراب،رهیافتی بر سیاست گذاری تعاونی‌های تولیدی، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس تعاون و اشتغال و توسعه، جلد اول، ۱۳۸۴، صفحه ۳۶۳ ۴. پویش، احمد، تعاونی‌ها محور توسعه کشورهای جهان سوم (نقش تعاونی‌ها در توسعه سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشورهای در حال توسعه)، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس تعاون و اشتغال و توسعه، ۱۳۸۴، صفحه ۸۱ و ۸۲ ۵. معاونت تحقیقات آموزش و ترویج، پیشرفت و توسعه تعاونی‌ها، چاپ اول، پایگان، ۱۳۸۳، صفحه ۱۱۱ ۶. صوفی، علی، جایگاه بخش تعاون در توسعه اقتصادی- اجتماعی، برنامه چهارم و چشم‌انداز بیست ساله کشور، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس تعاون و اشتغال و توسعه، جلد اول، ۱۳۸۴، صفحه ۱۶ و ۱۷ ۷. جعفر پیشه، جواد، تعاون، بازاندیشی در سیاست‌ها، تولید اشتغال، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس تعاون و اشتغال و توسعه، جلد اول، ۱۳۸۴، صفحه ۸. سلیمانی سوچلمای،ابوالقاسم،نقش شرکت‌های تعاونی در تامین اشتغال و رفع محرومیت، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس تعاون و اشتغال و توسعه، جلد اول، ۱۳۸۴، صفحه ۵۲۵ ۹. صالحی مرزیجرانی،اکرم،نقش تعاونی‌ها در اشتغال‌زایی، ماهنامه اقتصادی،اجتماعی و فرهنگی،شماره ۱۹۰-۱۸۹، خرداد و تیر ۱۳۸۶، صفحه ۹۶ ۱۰. شکیبامقدم، محمد، مدیریت تعاونی‌ها برای دانشجویان رشته مدیریت دولتی، چاپ اول، مؤسسه انتشاراتی میر، ۱۳۷۸، صفحه ۲۲۴ ۱۱. احمدپور داریانی، محمود، کارآفرینی، چاپ دوم، شرکت پردیس، ۱۳۸۱،صفحه ۱۲ ۱۲. شعبان‌پور، غلامرضا، بخش تعاون ایران، اشتغال و کارآفرینی، نشریه رویش، شماره ۱۹ ، ۱۳۸۶، صفحه ۱۳. وب سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی

ایران۱۴ http://www.irna.com. محمـدی آقـاجری، ارسـلان، همـاهنگی سازمـانی و سیاست‌گذاری بخش تعاون، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس تعـاون و اشـتغال و توسعه، جلـد دوم، ، ۱۳۸۴، صـفحه ۳۶۱ ۱۵. توسـعه کارآفرینی رویکرد آموزشـی. کرامت‌الله اکبری. سازمـان انتشارات جهاددانشـگاهی. بهار ۱۳۸۵ ۱۶. کـارآفرین. ابولقـاسم گرامی‌نژاد. انتشـارات اتحاد. چاپ اول ۱۳۸۵ ۱۷. پیشـرفت و توسـعه تعاونی‌ها. معاونت تحقیقات، آموزش و ترویـج وزارت تعاون. انتشارات پایگان. چاپ اول ۱۳۸۳ ۱۸. توسعه کارآفرینی. اکبری ۱۳۸۵

۱۹. Brockhous, R.H. and Herwitz P.S., the psychohogy of the entrepreneur, ۱۹۸۶ ۲۰. Chell,E. and Burrows, R.(۱۹۹۱) The small business owner- manager , in stanworth, J. and Gray,C.(eds) Botton ۲۰ years on: The small firm in the ۱۹۹۰s , London: paul chapman, ch. ۷, pp.۱۵۱-۱۷۷. ۲۱. Malaysian Journal of Co-operative Managemant , Raja Maimon Raja Yusof Volume ۱, July ۲۰۰۵. ۲۲. Hornaday, J. A. (۱۹۸۲), "Research About Living Entrepreneurs," in Encyclopedia of Entrepreneurship, ed. C.A. Kent, D.L. Sexton, and K. H. Vesper.

کار گروهی شروع کار آفرینی

حمید میرزاآقایی

یکی از معیارهـایی که کشورهـای توسـعه یـافته را از کشورهای در حال توسـعه مجزا می‌کنـد، فرهنگ گروهی کار کردن است در کشورهای توسعه نیافته افراد علاقه‌یی به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب می شود علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پـایین‌ترین انجام پـذیرد. اصولا جهت رسـیدن به یک جامعه کارآفرین رشـد فعالیت‌های گروهی نیز ضـروری است و بـدون چنین ویژگی کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد. شـرکت مایکروسافت جهت تهیه متن برنامه ویندوز ۲۰۰۳ از پنج هزار برنامه نویس کمک گرفت به گونه‌یی که این تعـداد افراد در یک کار گروهی موفق به طراحی این برنامه شدنـد. مهمتر از طراحی و تولید این برنامه باید از هماهنگی و همبستگی‌های گروهی لازم برای رسـیدن به این هدف نام برد. حال ما با این سوال روبرو خواهیم بود که چگونه بایـد یک گروه کاری موفق را سازمانـدهی کنیم و چه شـرایط فرهنگی بایـد بر این گروه حاکم شود تا بتوانـد به اهداف مورد نظر خود دست یابد. برای رسیدن به این هدف باید از قدم‌های کوچک آغاز کرد تا در نهایت با کسب تجربیات لازم بتوان به تشـکیل گروه‌هـای بزرگتر اقـدام نمود. گروه‌های بزرگتری که بتواننـد زمینه‌ساز تحول در جامعه باشـند. در این مقاله تلاش می‌شود فرصتی برای اندیشـیدن در این خصوص پدیـد آیـد. رشد و بسط فرهنگ گروهی کار کردن نیازمند انجام پژوهش‌های لازم در این زمینه است زیرا فرهنگ جامعه ما با دیگر کشورها متفاوت است و لذا بعضـی از دسـتورالعمل‌های ارایه شده در مقالات نویسـندگان کشورهای دیگر برای ما کارساز نخواهـد بود. امیـد است مطالعه این مقاله بتوانـد توجه شـما خواننـده محترم را برای مـدتی هر چند کوتاه به این موضوع هدایت کند و زمینه‌یی برای شروع یک کار گروهی باشد. همچنین شما می‌توانید جهت آشنایی با موانع بر سر راه فعالیت‌هـای گروهی در جامعه خویش به جست‌وجو پرداخته و به یافتن پاسـخ این سوال بپردازیـد که چه عواملی سـبب می شود که فعالیت های گروهی در نیمه راه تداوم نیابد؟ برای تشکیل یک گروه کاری توجه به عوامل زیر می‌تواند مفید واقع شود. ۱ -ابتدا یـک موضوع مورد علاقه بیابیـد که ممکن است مرتبط با کار و یا امور زنـدگی شـما باشـد و از اینکه در این زمینه فعالیت می‌کنید لذت ببرید و حتی بتوانید چندین سال در این زمینه مطالعه و بررسی کرده و نتایج آن بتواند در شغل و یا زندگی شما اثرگذار باشد. فرض کنید تصـمیم گرفته‌اید در زمینه «حفظ محیط زیست به بررسـی بپردازید، لذا این موضوع می‌تواند شـروعی برای تشـکیل یک گروه کاری در زمینه حفظ محیط زیست باشد. به خاطر داشـته باشـید، موضوعی را انتخاب کنید که سبب ایجاد یک انگیزه قوی در

شما شود. به گونه‌یی که مشکلات نتواند به راحتی شما را از ادامه این راه بازدارد. ۲ -اکنون شما باید به جست‌وجوی افراد علاقه‌مندی بپردازید که دوست دارند در رابطه با موضوع مورد نظر با شما همکاری کنند حتی اگر انتخاب این افراد مدت زمان زیادی طول بکشد و به خاطر داشته باشید اولین پایه تشکیل یک گروه کاری موفق وجود افراد با انگیزه‌ها و علاقه‌مند به موضوع مورد بحث است ۳ -هنگامی که گروه کاری خود را تشکیل دادید برای آن هدف و وظایفی را تعریف کنید. برای مثال ممکن است یک گروه تشکیل دهید که هدف از آن «دستیابی به دانش IT است ابتدا هدفهای مورد نظر را تعریف کنید و آن موقع وظایف هر کسی را در گروه برای رسیدن به آن هدف تعیین کنید ،به گونه‌یی که هر کس بتواند در یک مدت زمان مشخص وظایف خویش را به انجام رساند و ارایه گزارش کند. ۴ -تلاش کنید یکی از اعضای گروه شما اهل نوشتن و نویسندگی باشد تا بتواند نتایجی را که در گروه به دست می‌آید به خوبی ثبت کند. این مستندات سبب می‌شود اندیشه گروه آرام آرام به دیگران منتقل شده و مورد نقد و بررسی قرار گیرد و گهگاه لازم است اعضای گروه نتایج فعالیت‌های خویش را به صورت یک مقاله در اختیار دیگران قرار داده و زمینه برای تبادل اندیشه و افکار میان علاقه‌مندان به موضوع فراهم شود. ۵ -مسوولیت گروه کاری مشکل است لذا فردی که مسوولیت گروه را می‌پذیرد باید در برقراری ارتباط با دیگران فردی موفق باشد. او باید دانسته‌های خویش را در خصوص برقراری ارتباط موثر با دیگران افزایش دهد، به گونه‌یی که بتواند در قلب دیگران نفوذ کند. انسانها زمانی علاقه‌مندند با دیگران ارتباط صادقانه و خوبی برقرار کنند که این ارتباط از قلب‌ها آغاز شود و اصولاً هیچ کس قادر نیست در قلب دیگران نفوذ کند، مگر آنکه از خصایل اخلاقی ارزشمندی برخوردار باشد. مسوول گروه باید سختکوش‌تر، ثابت قدم تر و چه بسا مطلع‌تر از دیگران باشد و او باید گوی سبقت را از بابت مطالعه و جست‌وجوگری از دیگر اعضای گروه برباید تا از این طریق زمینه برای همبستگی بیشتر در گروه پدید آید. ۶ -حفظ احترام میان اعضای گروه از اصول اساسی حاکم بر گروه است انسانها همه به دنبال تکامل و رشد شخصیت هستند و هنگامی که افراد در گروه کسب شخصیت کرده و مورد احترام واقع می‌شوند، زمینه برای ارتقای بهداشت روانی در بین اعضا، مهیا می‌شود. به همین خاطر همبستگی میان اعضا بیشتر شده که این خود سبب پایداری گروه می‌شود. ۷ -آموزش مستمر باید در گروه تداوم یابد و هر کسی باید بکوشد دانسته‌ها و علم و دانش خویش را در خصوص موضوعات مرتبط با گروه افزایش دهد و نتایج آن را به دیگران منتقل کند و هر کسی باید تنها در فکر رشد دیگری در گروه باشد در غیر این صورت گروه در آینده از هم خواهد پاشید. باید این نکته به خاطر سپرده شود که اگر در جامعه یی هر کسی سعی کند جلوی رشد دیگری را مسدودکند تا از این طریق رشد یابد، فرصت‌های لازم برای خلاقیت و رشد چنین جامعه‌یی بر باد خواهد رفت ۸ -یکی از نکاتی که اعضای گروه باید به آن توجه کنند، انجام مطالعات در زمینه خلاقیت نوآوری و کارآفرینی است و همچنین لازم است اعضا با تکنیک‌های مورد نیاز برای گروه نظیر یورش فکری تکنیک شش کلاه تفکر و دیگر تکنیک‌های خلاقیت آشنا شوند و در زمینه تکنیک‌های حل مشکل بیشتر بدانند و در این رابطه مطالعه و تمرین کنند. ۹- صبر و انتقادپذیری از ویژگیهای مهم فرهنگ فعالیت‌های گروهی است اعضای گروه باید همیشه آماده پذیرش سخت‌ترین انتقادات بوده و در برابر ناملایمات صبر فراوان داشته باشند. انسانها از نظر خصوصیات شخصیتی متفاوتند. زمانی که انسانها در شروع فعالیت‌ها کنار هم قرار می‌گیرند، بعضی از خصوصیات رفتاری غیرقابل تحمل به نظر می‌رسند، درست مانند چرخ‌دنده‌هایی که با یکدیگر جفت نمی‌شوند و همین موضوع باعث برخورد چرخ‌دنده‌ها و اصطکاک میان آنها می‌شود. اما میان انسان با چرخ‌دنده‌ها فرق بسیار اساسی وجود دارد. آدمی قادر است با گذر زمان کم‌کم خود را با شرایط تطبیق دهد، لذا در اینجا صبر بسیار، ضروری است تحمل سختی‌های شروع کار و تحمل بعضی خصوصیات رفتاری انسانها سبب می‌شود آرام‌آرام انسانهای صبور به نتایج ارزشمندی دست یابند. صبر باعث می‌شود آدمی از انجام رفتارهای شتابزده وغیرمنطقی خودداری کرده و شاهد نتایج شیرین اعمال خود در آینده باشد. ۱۰-گهگاه لازم است گروه از متخصصین مرتبط با موضوعات مورد بحث دعوت کرده و از نظرات آنان بهره‌مند شود. شرکت در سمینارها، نمایشگاه‌ها

و...می‌تواند فرصتی برای دیدار با متخصصان و افراد صاحب‌نظر باشد. ۱۱-اعضای گروه باید سعی کنند در عرصه پژوهش نیز وارد شوند تا بتوانند به نتایج ارزشمند دست یافته و در کنار آن به انتقال افکار نو پرداخته و راه‌حل‌های کاربردی و ارزشمند به جامعه ارایه کنند. ۱۲-سیمونتون از محققان خلاقیت بیان می‌کند که فرد پس از ده سال درگیر شدن در یک مساله و کسب تجربه و تخصص در آن زمینه به خلاقیت واقعی دست می‌یابد و لذا تداوم فعالیت‌های گروه در مدت زمان طولانی نتایج شگفت‌انگیز و ارزشمندی در پی خواهد داشت ۱۳-گروه می‌تواند در بعضی مواقع جلسات خود را در مکانهای تفریحی و فرح‌بخشی نظیر مکانهای سرسبز برگزار کند که این خود می‌تواند انگیزه بیشتری برای تداوم بحث‌ها باشد. ۱۴ -گروه باید علم و دانش خویش را در رابطه با رایانه و اینترنت و زبان انگلیسی ارتقا دهد و از اطلاعات روز برخوردار شود به گونه‌یی که اعضا بتوانند از منابع خارجی بهره برده و از طریق و بلاگ‌ها و یا وب‌های ایجاد شده توسط گروه به انتشار نتایج فعالیت‌های خود بپردازند. این اقدام سبب می‌شود که زمینه برای جذب علاقه‌مندان و تبادل نظر در سطحی بسیار وسیع‌تر و در مقیاس فراملی پدید آید که این خود زمینه‌ساز انتقال علم و دانش به داخل مرزهای کشور است و اعتبار ملی را ارتقا می‌دهد. ۱۵-گروه باید نتایج فعالیت‌های خود را برای علاقه‌مندان در همایش‌ها ارایه کند. این اقدام باعث خواهد شد که گروه بازخوردهای ارزشمند از دیگران دریافت کرده و از طرفی بتواند با انگیزش بیشتر به نقد و بررسی و اصلاح فعالیت‌های خویش بپردازند. ۱۶-لازم است اعضای گروه در زمینه «روانشناسی گروه مطالعه کنند. کسب اطلاعات در این خصوص می‌تواند زمینه‌ساز شناخت اعضای گروه از یکدیگر شده و زمینه برای همبستگی بیشتر شود. بدون شک تشکیل گروه و ادامه فعالیت‌های آن همچون تولد موجودی است که اگر تداوم یابد، آرام‌آرام رشد و تکامل یافته و به مرحله‌یی خواهد رسید که نتایج ارزشمندی از خود به جامعه ارایه می‌کند و چه بسا زمینه‌یی برای وقوع خلاقیت و کارآفرینی در جامعه و شروعی برای سازندگی در جامعه باشدو ذکر این نکته لازم است که بدانیم اگر این گروه در فکر خدمت به جامعه نباشد بدون شک در نیمه راه از حرکت باز خواهد ایستاد. ***منبع : مقاله "کار گروهی شروع کار آفرینی-" نویسنده : حمید میرزاآقایی -قسمت اول- شنبه روزنامه اعتماد - شماره ۴۰۷

زوج های کارآفرین

دکتر زهرا صباغیان-دکتر محمود احمدپور -محمد عزیزی

چکیده: در هزاره جدید کار و زندگی به همدیگر وابسته شده به طوری که جداکردن آنها گاه ممکن نیست زیرا فرد کارش را در خانه انجام می دهد؛ علاوه بر آن دیگر نیاز به حضور فیزیکی در محل کار به آن صورت قبلی مطرح نبوده بلکه به جای آن مباحثی همچون کسب و کار الکترونیکی کسب و کار خانگی (HOME BUSINESS)و نظایر آن مورد توجه قرار

گرفته است. باتوجه به بالارفتن سطح تحصیلات قشر جوان (حتی در سالهای اخیر پذیرش دانشجویان دختر نسبت به پسر بیشتر شده است) که بیشتر زوجهای تحصیلکرده که رشته تحصیلی شان مشابه هم هست ترجیح می دهند کارشان یکسان باشد. در این مقاله به موضوع «به صورت مشترک کار و زندگی را اداره کردن» پرداخته شده است.تعریفزوجهای کارآفرین (CO-PRENEURS) به زوجهایی گفته می شود که همزمان و با هم مدیریت امور زندگی و کسب و کار را برعهده می گیرند. آمار و گزارشها نشان می دهد که تعداد زوجهای کارآفرین در ایالات متحده آمریکا رو به افزایش است. تخمین زده می شود که صاحبان نزدیک به یک میلیون کسب و کار زن و شوهری هستند که با هم شریکند. (TOMPSON, AND TOMPSON, ۲۰۰۰,p۲)زوجهای کارآفرین با یک نوع چالش مواجه هستند، به طوری که همزمان اهداف زندگی کاری و خانوادگی را با تناقض و مشکل مواجه می سازد. صاحبان کسب و کارهای خانوادگی اینگونه توصیف می شوند: تصمیم گیرنده یک نفر است، در حالی که هر دو سختکوش و پرکار بوده و آینده نگر هستند. داشتن ازدواج موفقیت آمیز مستلزم گذراندن اوقات بیشتر باهم، حمایت دوجانبه از

یکدیگر در تمام لحظات زندگی و تمرکز لحظات بیشتر زندگی جهت پیوند و ارتباط بیشتر است.کارآفرینی مشترک به صورت یک مسئله کلی و عمومی در حال افزایش است؛ باوجود این، پرداختن به آن در حوزه عمل بسیار مشکل می باشد. تفکر و شناختی که امروزه درباره کارآفرینی مشترک وجود دارد، بیشتر از روی حکایتها و داستانهایی که در این زمینه بوده، باقی مانده است. فقط مقدار ناچیزی از مطالعات دانشگاهی به بغرنجی ها و پیچیدگی هایی که در اداره کسب و کار و روابط شخصی و خانوادگی وجود داشته و زن و شوهر با موفقیت هر دو مورد را اداره کرده اند، پرداخته اند. مارشاک (۲۰۰۰) اشاره می کند که درباره این جمعیت (زوجهای کارآفرین) تحقیق جامع و مناسبی انجام نشده است. وی دلایل عدم پرداختن تحقیقات دانشگاهی به این موضوع را ناشی از وجود افسانه در فرهنگ که «حوزه و قلمرو کار و زندگی خانوادگی باید جدا باشد»؛ می داند.در نشریات بازرگانی نسبت به این موضوع تا حدی توجه بیشتری شده است و معمولاً ـ از دیدگاه تجویزی (PREIVE) بررسی شده است. برحسب مصاحبه های انجام شده و نمونه های در دسترس، ده ها مقاله، قدمها و مهارتهای مورد نیاز برای ادغام زندگی زناشویی با کسب و کار را گزارش کرده اند. در بسیاری از مقالاتی که در نشریات معتبر به این موضوع پرداخته شده است؛ معمولاً نویسندگان این نوع مقالات به متغیر وابسته (عملکرد سازمانی در این نمونه) اشاره کرده اند و به ندرت رفتار زوجهای کارآفرین موفق را با زوجهای کارآفرین ناموفق مقایسه کرده اند. بیشتر مقالاتی که در این زمینه تدوین شده است؛ کسب و کارهای موفق را که توسط زوجین اداره می شود، شناسایی کرده اند که چگونه آنها با مهارت و تردستی وظایف کسب و کار و زندگی زناشویی را انجام داده اند.البته در این زمینه استثناهایی هم وجود دارد که در زیر اشاره خواهد شد. در اینجا خلاصه ای از تحقیقاتی ارائه می شود که در زمینه زوجهای کارآفرین وجود دارد. در این تحقیقات نشان داده می شود که کارآفرینی مشترک چگونه کیفیت زندگی زناشویی را بالا ـ برده و رضایت از آن را به دنبال دارد. در این مقاله به نقاط مشترک و سازگار زوجهای کارآفرین و عدم توافقها و ناسازگاریهای بین آنها اشاره شده است. و همچنین در این قسمت عوامل تعیین کننده موفقیت زوجهای کارآفرین نیز بررسی می شود. منظور نویسندگان در غالب فرضیاتی مطرح شده است که دو پیامد مهم متغیرهای مورد مطالعه پژوهش هستند: کیفیت زندگی زناشویی و عملکرد کسب و کار. همان طوری که می دانیم این دو موضوع کاملاً ـ و متقابلاً ـ بر همدیگر تاثیر می گذارند.کارکردن با همدیگر به زوجها این امکان را می دهد که ویژگیهای شخصیتی متفاوت همدیگر را بپوشانند و مکمل یکدیگر باشند. ممکن است یکی از طرفین گشاده رو و ریسک پذیر باشد و در حالی که دیگری در کسب و کار محافظه کارانه عمل کند. در این صورت بین این دو نفر رابطه ای شکل می گیرد که برایشان مهم نیست حتی اگر ۲۴ ساعت با همدیگر باشند. در حالی که بیشتر زوجها ۷۰ درصد از این ساعت را از همدیگر جدا هستند (TOMPSON, AND TOMPSON, ۲۰۰۰,p۲) .موفقیت بسیاری از زوجهای کارآفرین ناشی از تحمل بیشتر و تکمیل نقاط ضعف یکدیگر باتوجه به شناختی که از هم دارند میسر می شود. ممکن است یکی از زوجها بسیار خوشبینانه بوده و روابط عمومی بسیار قوی داشته باشد و دیگری ممکن است نسبتاً بدبین بوده اما از مهارتهای فنی بالایی برخوردار باشد. به همین دلیل می توان گفت که عامل و کلید اصلی موفقیت آنان از تفاوتهایی است که در ویژگیهای شخصیتی و توانائیهایشان است و مهمتر از آن، قبول و تحمل این تفاوتها است.برای هیچ کدام از زوجها هیچ شریکی غیراز آنها نمی تواند امور و مسائل شان را آنگونه که هست درک کند، چون کار و زندگی شان مشترک است. به عنوان مثال، اگر بچه شان مریض شود، آن چیزی که در ابتدا برایشان مهم است فرزندشان است و آنچه که در درجه دوم اهمیت قرار دارد مسائل مربوط به کسب و کارشان است.تدوین و رعایت مقررات اساسی برای سلامت روانی کارکنان (SANITY) در جایی که شرکت متعلق به زوجهاست بسیار ضروری و مهم است. چرا که کارکردن برای شرکتهایی که صاحبان آنها زن و شوهر باشند ممکن است برای کارکنان گیج کننده باشد بخصوص این امر در مواردی مهم و صادق است که کارکنان ندانند که رئیس اصلی شرکت کدام یک است.یکی از سخت ترین و دشوارترین بخش در راه اندازی و اداره کسب و کار با همسر خود جایی است که

روابط شخصی و خانوادگی را در محیط کار کاملاً- کنار بگذارند.در گذشته، فرض براین بود که هر شخصی باید شخصیت چندگانه ای داشته باشد و در محل کارش خیلی حرفه ای عمل کرده و هنگامی که به خانه بر می گردد صمیمی برخورد کند. اما امروزه این نوع نقش بازی کردن کنار گذاشته شده است و زوجها ممکن است در محل کارشان از شام که در خانه خواهند خورد صحبت کنند و یا در تعطیلات و آخر هفته کارهای مربوط به کسب و کارشان را ادامه دهند.بنابراین، می توان گفت که این مسئله ضرورتاً کار اشتباهی نیست که زوجها تمام وقت (در محل کار و خانه) درباره کسب و کارشان صحبت کنند. چرا که بعضی زوجها از این طریق هم روابط زناشویی و هم امور مربوط به کسب و کارشان را ارتقاء می بخشند، یعنی راه اندازی کسب و کار باعث تقویت ارتباط فی مابین می شود و این مسئله به مانند مشارکت در یک سرگرمی و تفریح است.البته در بعضی موارد این خطر هم وجود دارد که اگر زوجها تمام وقت شان را به صحبت و امور مربوط به کسب و کار مشترکشان اختصاص دهند عشق و علاقه به ازدواج و زندگی در آنان به سردی (DAMPEN) گراید.و بالاخره می توان گفت که زوجهایی که با همدیگر کار می کنند هیچ راز وسری ندارند که از همدیگر بپوشانند. در حالی که هنگامی که کار و زندگی خانوادگی خیلی از هم فاصله داشته باشد& هریک از زوجها نمی دانند که دیگری اکثر وقت خود را چه کار می کند. در حالی که وقتی باهم باشند از همدیگر شناخت و اطلاع بیشتری پیدا می کنند.ارائه پیشنهادها برای زوجهای کارآفرینمقـــــالاـتی که در نشریات معروف کسب و کار درباره زوجهای کارآفرین نوشته شده است، چند ویژگی دارد: اول اینکه براساس مصاحبه هایی که با زوجهای کارآفرین انجام شده بود برخی از آنان در زندگی خانوادگی یا کسب و کار و یا در هر دو با مشکلاتی مواجه شده بودند. از این مشکلات برای ارائه پیشنهادها جهت موفقیت آمیز بودن در زندگی خانوادگی و کسب و کار استفاده شده بود. دوم، تعداد نمونه هایی که با آنها مصاحبه شده بود؛ خیلی کم بود و معمولاً در هربخش با یک تا سه زوج کارآفرین مصاحبه شده بود. سوم، بااینکه تعداد نمونه های زوج آفرین در هر مقاله از سه تا بیشتـــر تجاوز نمی کرد؛ باوجود این، دیدگاه تجویزی داشتند. این پیشنهادها و دستورات به دو صورت که در اکثر مقالاتی که در این زمینه چاپ شده بود فهرست شده است: یعنی اینکه در ابتدا مشخص شده است که زوجهای کارآفرین برای موفق شدن چه باید انجام بدهند و چه نباید انجام دهند. در جدول شماره یک خلاصه ای از دیدگاهها و پیشنهادهایی که از طریق آن زوجهای کارآفرین می توانند همزمان در اداره کسب و کار و زندگی شان موفق باشند، را نمایش می دهد و در جدول شماره دو بایدها و نبایدهایی که در کارآفرینی زن و شوهرها وجود دارد را نشان می دهد. توصیه هایی که در اینجا بیان شده است یک پیش نمایشی از شغل واقعی که زوجهای کارآفرین ممکن است برای خود در نظر بگیرند؛ را نشان می دهد.در جدول شماره یک به نکات قابل توجهی اشاره شده است. اول اینکه تعدادی از صاحبنظران اشاره کرده اند که: زوجها باید بین زندگی کسب و کار و زندگی خانوادگی مرز مشخص و روشنی قائل شوند. بدون شک مسائل و موضوعها هردو حوزه در یکدیگر دخالت و سرایت پیدا می کنند؛ اما همسران باید تلاش کنند که هر دو حیطه را از همدیگر جدا نگه دارند. اگر اتاق نشیمن خانه یک شعبه دیگری از دفتر شرکت باشد؛ در آن صورت زندگی خانوادگی بسیار آزاردهنده خواهد بود. در مقابل اگر مسائل کم ارزش و عادی زندگی، پیوسته در اداره و محل کار بین زوجها به میان آورده شود، کارکنان و مشتریان پریشان و ناراحت شده و یا ممکن است احترام و شان مالک (رئیس اداره) در نظرشان کم شود. این توصیف معقول به نظر می رسد، اما ممکن است در عمل غیرواقعی باشد. تصور کنید که زوجی روز تعطیل برروی مسئله خاصی در خانه شدیداً با هم مشاجره و دعوا کرده اند و آن را نتوانسته اند تا روز بعد حل کنند. در محل کار آنها باید سعی کنند که به طور معمولی و عادی با همدیگر برخورد کنند، اما آیا ممکن است هیچ تنش و عصبانیتی بین آنها به وجود نیاید؟ مطمئناً این مسائل از روابط زندگی زناشویی به محیط کسب وکار سرایت می کند. نکاتی برای زوجهادر اینجا به نکات و توصیه هایی اشاره می شود که در بقای کسب و کار و تداوم زندگی زناشویی مفید به نظر می رسند:قبل از اینکه به صورت مشترک به کسب و کار بپردازید، از خودتان بپرسید که آیا ارزشهایتان

مشترک است؛ یا نه؟واقعاً درباره کارهایی که باید انجام دهید، مشخص کنید که آن کار را چه کسی و چگونه باید انجام بدهد؟وقتی را نیز به خانواده خود اختصاص دهید. همان طوری که زمانی را به قراردادها و ملاقات مربوط به کسب و کارتان اختصاص می دهید، برای زمانی که به امور زندگی و خانوادگی اختصاص می دهید، ارزش قائل شوید.درباره پول به صورت شفاف و واقع گرایانه گفت وگو کنید.در محل کارتان همچون زن و شوهر رفتار نکنید، نگذارید کارکنانتان زندگی شخصی و خانوادگی شما را در محل کارتان مشاهده کنند.ارتباطات و گفت وگو بین زوجها کلیدی و حیاتی است. اجازه ندهید مشکلات (حتی ریز و جزئی) روی هم انباشته شوند. سعی کنید روی کوچک ترین مسائل نیز با همدیگر صحبت کرده و نظر طرف مقابل را جویا شده و آن را حل کنید. چرا که معمولاً منشاء مشکلات عمده مسائل ریز هستند(TOMPSON, AND TOMPSON, ۲۰۰۰,p۵) . البته لازم به ذکر است که مطالب و تحقیقاتی که راجع به زوجهای کارآفرین در اینجا آورده شد؛ در کشورهای غربی انجام شده و متناسب با فرهنگ و قوانین خانوادگی و اجتماعی آنهاست و ممکن است خیلی از این موارد با فرهنگ ما ایرانیان متناسب نباشد.جمع بندی و نتیجه گیریبــاتوجه به اینکه مفهوم راه اندازی کسب و کار توسط زوجهای زندگی در سالهای اخیر بیشتر شده است. بنابراین، این گروه در اداره کردن همزمــان زندگی خانوادگی و کسب و کارشان احتمالاً با چالشهایی مواجه خواهند شد. لذا به نظر می رسد که این گروه از صاحبان کسب و کار قبل از راه انــدازی کسب و کارشان بهتر است وظایف و مسئولیتهای هرکدام را در هر دو حوزه خانواده و کسب و کار کاملاً ـ برای همدیگر مشخص کنند. مهمتر از آن موفقیت زوج کارآفرین هم در زندگی و هم در کسب و کار بستگی به میزان تحمل همدیگر و داشتن خلاقیت در زندگی زناشویی و پرهیز از روشهای تکراری در تعاملات با همدیگر است. نکته قابل توجه اینست که شناخت خصوصیات و ویژگیهای زوجهای کارآفرین از همدیگر در مقایسه با سایر زوجها خیلی بیشتر است و می شود گفت که اینگونــه افراد هیچ گونه موضوع سری و پنهان در برابر یکدیگر ندارند.منابع

۱ - GEORGE H. TOMPSON DETERMINANTS OF SUCCESSFUL CO-PRENEURSHIP UNIVERSITY OF WAIKATO DEPARTMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRIVATE BAG ۳۱۰۵ HAMILTON NEW ZEALAND HOLLY B. TOMPSON UNIVERSITY OF WAIKATO DEPARTMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRIVATE BAG ۳۱۰۵ HAMILTON NEW ZEALAND, ۲۰۰۰.۲ - HUSBAND-WIFE COMPANIES HAVE BUILT-IN DURABILITY THIS ARTICLE APPEARED IN THE DOMINION POST NEWSPAPER ON DECEMBER ۱۷,۲۰۰۰. WWW.DOMINIONPOST.COM۳ - MARSHACK, K. COPRENEURS AND DUAL-CAREER COUPLES: ARE THEY DIFFERENT? ENTREPRENEURSHIP THEORY & PRACTICE, ۱۹۹۴ (FALL): ۴۹-۶۰.۴ - HECKMAN, N., BRYSON, R., & BRYSON, J. PROBLEMS OF PROFESSIONAL COUPLES: A CONTENT ANALYSIS. JOURNAL OF MARRIAGE AND THE FAMILY, ۱۹۷۷ (MAY): ۳۲۸-۳۴۰.۵ - THOMAS, S., ALBRECHT, K., AND WHITE, P. DETERMINANTS OF MARITAL QUALITY IN DUAL-CAREER COUPLES. FAMILY RELATIONS, ۱۹۸۴ (۳۳): ۵۱۳-۵۲۱.۶ - BUSINESS SUCCESS. WWW.VIPGO.NET

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۴۵

ارزیابی اثردانش ضمنی بر نوآوری و خلاقیت

فریبا سیدجعفررنگرز–دکتر عباس افرزه

(بررسی وضعیت مدیریت دانش در شرکت توسعه صنعتی الکترونیک)- چکیده: دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می کند. در این مقاله این نقش در مدیریت نوآوری با توجه به نوع خلاقیت مورد نیاز، نوع صنعت و ساختار خاصی که آن سازمان داراست، روشن گردیده است. در فرایند نوآوری اجزای دانش ضمنی و تصریحی با یکدیگر ادغام گردیده و به سختی قابل جدا شدن هستند. از سوی دیگر، در این پژوهش نیاز به تجزیه و تحلیل مستقیم به منظور دستیابی به نتایج صحیح مدیریت دانش ضمنی در فرایند خلاقیت، بیان گردیده است. مدیران و محققانی که در زمینه تعامل منابع انسانی و شبکه‌ها فعالیت می کنند باید برای دانش ضمنی اهمیت بیشتری قائل شوند زیرا دانش ضمنی جریان فرایند برهمکنش و فعل و انفعال شخصی است. بنابراین، تحقیقات، انتقال فراست و شهود، یا به عبارتی دیگر آنچه انسانها درون خود حس می کنند، در جوی غیر رسمی و رودررو بهتر عمل می کند. درنتیجه در این فضا به راحتی می‌توان از ایده‌های جدید، محصولات یا فرایندها خلاقانه جهت حل مشکلات به صورت انعطاف پذیر، بهره‌مند گردید.کلید واژهمدیریت دانش، دانش ضمنی، دانش تصریحی، نوآوری، خلاقیتمقدمهسالهای اخیر «مدیریت دانش» به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای با قدرت دانش می توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند.منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان‌دهندهء تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. (نلسون و وینتر، ۱۹۸۲) اگرچه مدیریت، آگاهی از پتانسیل‌های منابع دانش است، اما هنوز اتفاق نظری دربارهء ویژگیهای این دانش و روشهای بهره گیری از آن وجود ندارد.مدیریت دانشتبدیل داده و اطلاعات به یکدیگر به واسطه فناوری اطلاعات صورت می گیرد ولی فناوری اطلاعات گزینه ناتوانی برای تبدیل «اطلاعات» به «دانش» است. عوامل اجتماعی، «دانش» و «اطلاعات» را بهتر به یکدیگر تبدیل می کنند اما همین عوامل در تبدیل «داده» به «اطلاعات» کند هستند. این یکی از دلایلی است که ما اعتقاد داریم مدیریت دانش از طریق بهینه‌سازی دو عامل زیر سیستم‌های اجتماعی و فناوری بهتر انجام می شود. ریشه‌های این دیدگاه را می توان در چشم‌اندازهای اجتماعی- فناوری سازمان یافت. (امری، ۱۹۵۹؛ تریست و بامفورس، ۱۹۵۱) «داده» و «اطلاعات» بر مبنای «سازمان» و «اطلاعات» و «دانش» بر مبنای «تفسیر» از یکدیگر متمایز شده‌اند.بنابراین بحث این است که دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده» که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر «دانش» معنا یا مفهومی است که از فکر پدید آمده (ماراکاس، ۱۹۹۹) و بدون آن، «اطلاعات» یا «داده» تلقی می شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به «دانش» تبدیل می شود (بات، ۲۰۰۱). بنابراین تمایز بین «اطلاعات» و «دانش» به دیدگاه کاربر بستگی دارد. دانش یک مضمون وابسته است از آن‌رو که «مفاهیم» در ارتباط با یک الگوی مشخص تفسیر می شود. (ماراکاس، ۱۹۹۹، ص ۲۶۴)نوآوری دانشرشته مدیریت دانش به عنوان منبع و سرچشمه اصلی مزیت رقابتی در آینده شناخته شده است. این بدان معنا نیست که در دنیای به شدت رقابتی امروز نمی توان از مدیریت دانش برای کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف و مقاصد نوآوری در سازمانها استفاده کرد، بلکه می توان قاطعانه ادعا کرد که امروزه مهارتهای مدیریت دانش می تواند در پیگیری و تحقق نوآوری در سازمانها موثر واقع شود. علاوه براین، مدیریت نوآوری نیز که با مسائل و موضوعاتی نظیر مدیریت کارآمد فرایند نوآوری سر و کار دارد توجه و اقبال بسیاری را به خود جلب کرده است (GOH, ۲۰۰۴,HARKEMA AND BROWAEYS, ۲۰۰۲, GIGET, ۱۹۹۷). از آنجا که نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهم و کلیدی کسب و کار محسوب می شود، امروزه مدیریت دانش به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای اصلی سازمان محسوب می شود. علی رغم مطالبی که بیان شد تحقیقاتی که در زمینه دستیابی، مدیریت و کاربرد داراییهای دانش در نوآوری انجام گرفته است هنوز کافی نبوده است. امروزه، مدیریت دانش و مدیریت نوآوری دو حوزه مدیریتی

متمایزی هستند که به نظر می‌رسد دارای تاثیرات و نتایج مجزایی هستند. با وجود این، یکی از دغدغه‌های عمده و اصلی مدیران ارشد سازمانها این است که از طریق کاربرد موثر داراییهای دانش به ایجاد، تحکیم و توسعه نوآوری بپردازند.ترکیب مدیریت دانش و نوآوری افزایش رقابت بین بنگاه‌ها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمانها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. برای اینکه بتوانیم چشم انداز روشنی به مدیریت استراتژیک نوآوری دانش بگشاییم، لازم است که دو جریان فکری پشتیبان مدیریت دانش و مدیریت نوآوری را بیان کنیم. رویکرد استراتژیک به مدیریت دانش و مدیریت نوآوری ممکن است به ترکیب و یکپارچه سازی بیشتر این دو حوزه منجر گردد. برای اینکه این جنبه از مدیریت نوآوری دانش درک شود یک چارچوب مدیریت استراتژیک ارائه می گردد که به عنوان یک الگوی مفهومی قادر است به سازمانها کمک کند که درک کنند چگونه می توان نوآوری دانش را از طریق یک روش کلی، جامع و هماهنگ هدایت کرد.عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانشاولین بار پیتر دراکر بود که از اصطلاح کارگر دانش (knowledge worker)استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاستگزاران سازمانی دریافتند نوآوری موفق نوآوری دانش‌مدار است. «آمی‌دون» نوآورری دانش را بدینگونه تعریف می کند: ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمانها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه می شود. نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد: اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی و دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش.دانش صریح و دانش ضمنیصاحب نظران دانش را به دو دسته تقسیم می کنند: دانش صریح و دانش ضمنی. « نوناکا» و نویسندگانی دیگر از جمله «پولانی» دانش تصریحی را دانشی می دانند که می توان آن را به سادگی نوشت یا بیان کرد و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و به صورت یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آیند.به عبارت دیگر، دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می باشد و می توان آن را به کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد و... در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار، پایگاه داده و... مدون و کدگذاری کرد؛ به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. معمولاً ـ دانش صریح در سازمان‌ها به شکل اسناد حاصل از فعالیت های تحقیقاتی، مستندات تولید یا تعمیرات، قوانین، رویه‌های کاری، برنامه‌های روزمره و... در می آیند که بر اساس آنها هر یک از کارکنان به انجام وظایف خود مشغولند.در مقابل، دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود، ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و احساسات افراد داشته؛ قابل کدگذاری نبوده؛ و به سادگی از طریق زبان بیان نمی شود.دانش ضمنی و نوآوریعصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف درفناوریهاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر درجهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلا مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرایندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدیدآوردن بدیهیات می پردازد. در این عصر ضمن تلاشهای بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکتها انجام گرفته

است، اینك نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبد محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولیـد افکار و اندیشه های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را درسازمان به خود اختصـاص داده است. امروزه سازمانهـایی موفق هسـتند و می تواننـد در دنیـای پررقـابت ادامه حیـات بدهنـد که دائماً افکـار و انـدیشه‌های جدیـد را در سازمان کاربردی سازنـد نقش دانش ضـمنی به عنوان یك اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری مورد تاکید قرار گرفته و با هدف موفقیت خلاقیت، ضـمن اسـتناد بر تحقیقات انجام شده در این حیطه، ابعاد مرتبط دانش ضمنی و مدیریت نوآوری بررسـی و تشریح می شود. بر این اساس در آغاز با مروری بر ادبیات مدیریت دانش ضمنی و مدیریت نوآوری، نقش دانش ضمنی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در سه بعد: تکامل دانش ضـمنی، حیاتی سازی آن و انتقال دانش ضـمنی بررسـی شده، سپس با بیان سه محور: انواع نوآوری، نوع صـنعت و ساختار سازمانی یك سازمان خلاق در مـدیریت نوآوری، مـدلی یکپارچه از ارتباط و تاثیر مدیریت دانش ضـمنی بر مدیریت نوآوری ارایه می گردد.کار میدانییکی از رویکردهای علمی در ارزشیابی رویکرد مبتنی بر هدف می‌باشـد که در این راهنما سـعی شـده الگوریتمی مناسبی برای اجرای ارزشـیابی درونی مبتنی بر هدف ارائه گردد. هدف اصـلی از چنین ارزشـیابی ارتقـاء دانش بوده و این مهم از طریق فراینـدی انجـام می گیرد که منجر به قضـاوت یـا توصـیه ها و پیشـنهاداتی در خصوص مـدیریت دانش می گردد. بطور معمول مـاهیت چنین ارزشـیابی‌هایی بیشتر کیفی است. پرسشـنـامه (در پیوست ارائه شـده است) مجموعه‌ای از سوال‌هاست که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می دهد. در این راسـتا ارزیابی بر روی شـرکت توسـعه صـنعتی الکترونیـك انجـام گرفت، این شـرکت در زمینه تجهیرات پزشـکی فعالیت می‌نمایـد. و نماینـدگی چنـدین شـرکت امریکایی را در ایران برعهده دارد. شایان ذکر است که تعداد پرسـنل این شرکت ۶۸ نفر می‌باشد.نتایج کار میدانیاین موضوع کاملا روشن است که هر سازمـانی بـا تـوجه به نـوع صـنعت، نوع خلاـقیت و ساختـار سازمـانی ویژه‌ای که داراست به منظور به کـارگیری دارایی‌های دانش ضـمنی موجود در راسـتای موفقیت خلاقیت، مکانیسم‌ها و ساختارهای مختلفی را به کار می گیرد. مشـکلاتی که در حوزه فرایند خلاقیت رخ می دهند، اغلب آن قدر پیچیده هسـتند که تنها بر پایه یك تجزیه و تحلیل ساده قابل حل نیستند. «بلوم» در مطالعـات موردی خود نشان داده است که در مراحل انتهایی فراینـد نوآوری، دانش ضـمنی، به سـرعت گرفتن این فراینـدکمك کرده، در نـتیجه بـه مـوفقیت در نـوآوری منجر می گردد. در شـکل۲ ارتباط بین مـدیریت دانش ضـمنی و مـدیریت نوآوری دیـده می‌شـود.«ریـتر» موفقیت نوآوری را بـا دو بعـد موفقیت در نوآوری محصول و موفقیت در نوآوری فراینـد تعریف می‌کنـد. او معتقد است : «خلاـقیت موفقیت آمیز به افزایش سود و درآمـد منجر می شود». وی در چهار سازمانی که مورد آزمون قرار داد، از طریق کارگیری دانش ضـمنی صحیح، مراحل انتقال و اجرای ایده ها را در فرایند نوآوری کوتاه کرد. در ادامه باید به این نکته اشاره کرد که در نظر گرفتن محـدودیت ذاتی گزینه‌هـای مختلف، قبل از اینکه مراحل واقعی آزمون آغاز شونـد، به سـرعت گرفتن این فرایند منجر می گردد. موفقیت فراینـد نوآوری زمانی به وقوع می پیوندد که در هر مرحله آن بر یك بحران، خواه از طریق سـرعت گرفتن فرایند یا ممانعت از توقف فرایند، غلبه شود.این موضوع نشان می دهد که با مدیریت صـحیح دانش ضمنی مشکلات به وجود آمده به روشـی انعطاف‌پـذیر حل خواهند شد و در تمامی مراحل فرایند خلاقیت (از کشف ایده گرفته تا ورود به بازار و اسـتفاده)، دانش ضمنی اهمیت زیادی در جهت موفقیت خلاقیت خواهد داشت.تصـمیم گیری در فرایند خلاقیت شدیدا به فن دانش ضـمنی بسـتگی دارد. در نتیجه دانش ضـمنی نقش مهمی را در تمام مراحل فراینـد نوآوری ایفا می کند. این موضوع کاملا روشن است که در تمام مراحل فرایند نوآوری (کشف و ایجاد ایده) میزان نامشهودی و ملموس نبودن افزایش می‌یابد، بنابراین دانش ضمنی، نقش مهمی را در هر مرحله از فراینـد خلاقیت ایفا می کنـد. بنابر تحقیقات انجام شـده، این گونه اسـتنتاج می شود که مدیریت دانش ضـمنی لازم است به منظور توانایی در بیشـینه سازی موفقیت خلاقیت و نوآوری، همراسـتا با مدیریت نوآوری یك سازمان پذیرفته شده و بر سـه بعـد مختلف دانش ضـمنی(تکامـل، حیـاتی سـازی و انتقـال دانش ضـمنی) تاکیـد شود. هر چه دانش ضـمنی مرتبـط‌تری در مراحل

مختلف فرایند خلاقیت وارد شود، مدیریت نوآوری به صورت کارا و موثرتر عمل خواهد کرد که این امر منجر به افزایش موفقیت خلاقیت می گردد. ارائه راهکار الگوی مارپیچ مارپیچ دانش- پل ارتباطی دانش آفرینی و خروجی‌های سیستم مدیریت دانش- در حقیقت تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و نیز استفاده از دانش صریح برای گسترش دانش ضمنی در میان افراد است. دانش جدید همواره با فرد آغاز می شود. یک محقق برجسته دیدگاهی دارد که او را به ثبت اختراعی جدید رهنمون می سازد. بینش یک مدیر میانی در مورد روند بازار، کاتالیزوری برای معرفی یک محصول جدید و مهم است. یک کارگر ساده پس از سالها تجربه به نوآوری در یک فرآیند جدید می رسد.در تمام این مثالها دانش فردی کارکنان به دانش سازمانی تبدیل می شود که برای شرکت به عنوان یک کل ارزشمند است. قرار دادن دانش فردی در اختیار دیگران، فعالیت اصلی سازمانهای دانش آفرین است. این کار به‌طور مداوم و در تمام سطوح سازمان انجام می شود.الگوی مارپیچ دانش چنین است:۱-ضمنی به ضمنی: بعضی اوقات فردی دانش ضمنی خود را به‌طور مستقیم با فرد دیگری در میان می گذارد. برای مثال وقتی تاناکا به عنوان شاگرد سرنانوای هتل شروع به کار کرد توانست مهارتهای ضمنی او را از طریق مشاهده، تقلید و تمرین یاد بگیرد. آنچه او یاد گرفته بود تبدیل به قسمتی از دانش ضمنی او شد. ۲-صریح به صریح: فرد می‌تواند قسمتهای مجزایی از دانش صریح را با یکدیگر ترکیب کند و یک کل جدید تشکیل بدهد. برای مثال حسابرس یک شرکت را در نظر بگیرید. او اطلاعات مختلف سازمان جمع آوری و با کنار هم قرار دادن آنها یک گزارش مالی تهیه می کند. این گزارش، دانش جدیدی است که از ترکیب اطلاعات کسب شده از منابع مختلف به‌دست آمده است. اما این ترکیب نیز، به‌معنای واقعی، دانش موجود شرکت را گسترش نمی دهد.۳-ضمنی به صریح: وقتی تاناکا توانست دانش ضمنی خود در مورد پخت نان را توضیح بدهد، آن را به دانش صریح تبدیل کرد و بنابراین توانست آن‌را با همکارانش در تیم تحقیقات در میان بگذارد. مثال دیگر را می توان در مورد حسابدار شرکت عنوان کرد. او به جای تدوین یک برنامه مالی معمولی برای شرکت خود، براساس دانش ضمنی حاصل از تجارب سالیان دراز، یک رویکرد ابداعی جدید برای کنترل بودجه شرکت ابداع کرد.۴-صریح به ضمنی: ضمن اینکه دانش صریح جدید در سازمان به‌کار می رود، کارکنان شرکت آن را به تدریج نهادینه و از آن برای گسترده‌ترکردن، بسط دادن و اصلاح چارچوبهای دانش ضمنی خود استفاده می کنند. گروه‌های تخصصی (Community of Practices)گروه‌های تخصصی گروه‌هایی متشکل از افراد می باشند که هر یک در یک حوزه کاری متخصص بوده و به منظور حل برخی مشکلات، یادگیری و توسعه ایده های جدید دور هم گرد آمده اند. تشکیل و به کارگیری گروههای تخصصی (CoP) در قسمتهای کلیدی سازمان یکی از راه‌های عملیاتی جهت مدیریت دانایی ها به عنوان یک سرمایه می‌باشد همانگونه که سازمان ها به صورت سیستماتیک و با حساسیت سرمایه های مشهود خود را مدیریت می نمایند. در عصر دانش محور پیچیده شدن دانش ها و پیشرفت علم و تکنولوژی ایجاد نوعی تضاد نموده است، همزمان با نیاز به متخصصان قوی تر و فعالیت به صورت تخصصی تر روی دانش ها-که مستلزم زمان بیشتر می‌باشد- بازه عمر دانش ها کوتاه تر شده است! در نتیجه بدون وجود گروههایی که به صورت تخصصی روی حوزه های حساس دانش تمرکز کرده باشند، همراه شدن با این سرعت بالای تغییرات غیر ممکن می‌باشد. بی توجهی به حفظ دارایی های دانشی حساس سازمان می تواند منجر به یک تاثیر منفی شدید گردد علی الخصوص زمانی که یک کارمند کلیدی و یا مرتبط با یک پروژه و یا فرایند کاری خاص باشد. در این صورت زمان زیادی جهت جایگزینی اطلاعات و دانش های از دست رفته سازمان نیاز می‌باشد. در بسیاری از موارد سازمان دست به تولید دانایی هایی می زند که در اختیار اعضای قبلی سازمان وجود داشته است و می تواند باعث ایجاد زیان های غیر قابل جبران گردد. گروههای تخصصی (CoP) همچنین فرصتهایی جهت ایجاد نوآوری در سازمان می باشند. نوآوری فرایندی است که به ندرت به صورت انفرادی ایجاد می گردد و معمولاً نتیجه تلاش های گروهی و تسهیم دانش می‌باشد. بنابراین اهمیت تشکیل گروههای تخصصی با هدف ایجاد هم افزایی جهت پیشرفت های کاری به صورت مضاعف برای سازمان نمود پیدا می کند.نتیجه‌گیری دنیایی که ما در

آن زندگی می کنیم مملو از داده‌ها و اطلاعاتی است که در فضای ماده پراکنده هستند. برای از دست ندادن و استفاده بهینه از آنها ناگزیر به اداره کردن آنها هستیم. این عمل به‌وسیله مدیریت دانش انجام می شود. اما برای مقابله با تغییرات و تاختن به سوی هدف در اجتماع پیشرفته امروزی، باید علاوه بر مدیریت دانش فعلی دست به خلاقیت و نوآوری زد و راههای جدید را آزمود. ایجاد دانش جدید، پاره‌ای از روشهای آن ونیز رابطه ورودی وخروجی سیستم مدیریت دانش، یعنی سازمانهای یادگیرنده-یاددهنده و مربی از مباحثی بودند که در این مقاله مطرح شدند.بجاست که مدیران با دقت و تامل بیشتری این مباحث را دنبال کنند تا بتوانند در دنیای متلاطم و پر رقابت کنونی خود و شرکتشان را به سر منزل مقصود برسانند.منابع و مراجع

۱. جعفری، مصطفی. کلانتر، سیدکیانوش.«مدیریت دانش در سازمان»؛ تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.۲. میرزابیگی، جهانشاه، انتقال دانش و حفظ مهارت : نیاز پیوسته فرایند جهانی شدن،مجله مدیر ساز، مرداد ۱۳۸۴.۳. الوانی.سید مهدی"،سازمان‌های یاددهنده نسل جدید سازمان‌های یادگیرنده."مدیریت وتوسعه.شماره ۱۸.صفحات۸-۱۷ . ۱۳۸۲.۴. تامس.اچ.دانپورت و لارنس پروساک "، مدیریت دانش، "دکتر حسین رحمان‌سرشت، انتشارات شرکت طراحی مهندسی قطعات ایران خودرو، ۱۳۷۹.

۵. Bajaria,H.J., "Knowledge Creation and Management:Inseperable Twins", Total Quality Management, ۲۰۰۰, Vol. ۱۱, Issue ۴-۶.۶. Delic, Kemal A. Lahaix, Dominique, "Knowledge Harvesting, Articulation,and Delivery" , Hewlett_Packard Journal,۱۹۹۸, Vol. ۴۹, Issue ۲.۷. Hatten, Kennet. Rosenthal, Stephen, "Creating Knowledge through Experiments" , Knowledge Management Rewiew, ۲۰۰۰, Vol ۳, Issue ۴.۸.. Kershberg, Lany, "Knowledge Management in Heterigeneous Date Warehouse Environment", ۲۰۰۱.۹.. Loshin, Pete , "Knowledge Management" , Computer World, ۲۰۰۱ , Vol ۳۵, Issue ۴۳.۱۰.. Marwick,A.D.,"Knowledge Management Technology" , IBM System Journal, ۲۰۰۱, Vol. ۴۰, Issue ۴.۱۱.. Morey, DarylMayburg,Mark Thuraisingham,Bhavani, "Knowledge Management", Massachusetts Institute of Technology,۲۰۰۰.۱۲.Nonaka , I., "How Organizations Learn", International Thamson Business Press, ۱۹۹۶,P.P.۱۸_۳۱.

پیوستپرسش اهمیت(۰-۹) برخورداری(۰-۹)۱- رهبری/ آیا سازمان شما دارای چشم انداز و استراتژی مشخص در حوزه دانایی می‌باشد، مدیران ارشد سازمان به آن پایبند هستند و نقش دانش در پیشبرد شرکت به درستی مشخص و مکتوب گردیده است؟ ۸ ۷ ۲- ارزیابی دانشی/ آیا سازمان شما سرمایه های دانشی خود را با روشی سیستماتیک اندازه گیری و مدیریت می نماید و گزارشات مناسبی را در این زمینه تدوین می کند؟ ۷ ۵۳- فرایندها /آیا در سازمان شما فرایندهای مدونی جهت جمع آوری، ارزیابی و سازماندهی به دانش های حساس سازمانی و برون سازمانی طراحی گردیده است؟ ۷ ۶۴- دانش ضمنی/ آیا شما بهترین متخصصان در حوزه های مختلف کاری سازمانتان را می شناسید و آیا مکانیسم های مشخصی جهت تبدیل دانش ضمنی آنها به دانش آشکار موجود می‌باشد؟ ۸ ۵- فرهنگ، ساختار /آیا تسهیم دانش در واحدهای سازمان فعالانه مورد تشویق و پاداش دهی قرار می گیرد؟ آیا فضای سازمان موجب تشویق افراد به تسهیم دانش می گردد؟ ۶ ۳

۶- بهره برداری دانشی/ آیا در سازمان شما دانش و مدیریت دانش منجر به تولید محصولات وخدمات جدید و یا ارائه خدمات بهتر به مشتریان و افراد خارج سازمانی مرتبط با سازمان می گردد؟ ۸ ۶

۷- افراد،مهارت ها /آیا نقش ها و افراد مشخصی مختص به مدیریت دانش تعریف و مشخص گردیده اند و آیا تمامی مدیران ارشد و متخصصان سازمان آموزش های لازم در حوزه مدیریت دانش را دریافت نموده اند؟ ۷ ۵ ۸- زیر ساختهای تکنولوژیکی /آیا

امکانات لازم جهت تبادل و تسهیم دانش های حیاتی از طریق سیستمی با قابلیت های بالا در سازمان فراهم آمده است؟ ۶ ۲۹- نوآوری و خلاقیت/مدیریت دانش تا چه حد نوآوری و خلاقیت سازمان موثر است؟ ۸ ۷۱۰- ساز و کارهای دانش آفرینی/آیا دانش آفرینی در سازمان شما وجود دارد؟برای این امر از چه ساز و کارهایی استفاده می گردد؟ ۷ ۵

کار آفرینی در آسیا

جواد صوفیابادی

راهبر آینده اقتصاد جهانی آسیا است و کارآفرینی نقش مهمی ایفا می‌کند. اکثریت سازمان‌های اقتصادی آسیا در حال توسعه است و این در حالی است که این منطقه ۹۰ میلیارد دلار از ۶۹۱ میلیارد در دنیا را در خود جای داده است. ۱۲ میلیارد دلار از کشور هندوستان و در چین هم تعداد مشابهی وجود دارد. اما در این میان چالش‌هایی نیز وجود دارد. علی‌رغم رشد
سریع اقتصادی آسیا از کشورهایی است که شهروندان آن در ردیف فقیرترین شهروندان جهان هستند. از میان ۲/۱ میلیارد فقیر که در سراسر جهان زندگی می‌کنند و درآمدی کمتر از یک دلار در روز دارند، ۸۰۰ میلیون از آنها در آسیا زندگی می‌کنند.در دنیایی که رشد اقتصادی سریعی دارد، فقر وسیع و فراگیر در آسیا یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که کشورهای این قاره با آن روبرو هستند. سال‌هاست که بر اهمیت کارآفرینی به منظور خلق فرصت‌های جدید کاری تأکید شده است.Leibenstein در سال ۱۹۶۸ درباره نقش کار آفرینی در رویه رشد اقتصادی کشورها بحث کرد. او گفت در حالی که بازار هر روز در حال تحول است، کارآفرینان باید تحقیق کنند، فرصت‌ها را کشف و ارزیابی کنند، منابع مالی مورد نیاز کسب و کار را نظم بخشند، برنامه‌های زمانی را سازمان‌دهی کنند و مسئولیت مدیریت را بر عهده گیرند و خطرات و ریسک‌های موجود را کاهش دهند.بسیاری از منابع رسمی تأیید کرده‌اند که کارآفرینی بر رشد تولید ناخالص داخلی (GDP) اثر مثبت دارد و به کاهش بیکاری کمک می‌کند. سازمان ملل برای تأکید و کمک به کارآفرینی سازمان بین‌المللی تأسیس کرده که به رشد بخش خصوصی برای توسعه اقتصادی کمک می‌کند.در گزارش سال ۲۰۰۴، «کمیته بخش خصوصی و توسعه سازمان ملل» باور دارد که فقر زدایی در جوامع به یک بخش خصوصی قوی و نیرومند نیاز دارد. این بخش منشأ رشد اقتصادی، خلق فرصت‌های شغلی و فرصت‌های رشد و توسعه برای قشر ضعیف جامعه است.مقامات رسمی دیگر نیز تصریح کرده‌اند که نیل به توسعه پایدار نیاز به بکارگیری تمامی منابع مرتبط را دارد که شامل بخش خصوصی می‌شود که نقشی حیاتی در رویه رشد اقتصادی بازی می‌کند. همچنین خلق فرصت‌های شغلی و کاهش فقر نیز از عناصر مهم توسعه پایدار هستند.از این رو اگر بخش خصوصی بخواهد به فقرا کمک کند باید به طور سیستماتیک با دیگر عناصر توسعه ادغام شود. برای رسیدن به این هدف، کشورهای در حال توسعه باید شرایطی ایجاد کنند که کارآفرینان بتوانند کسب و کارهای موفق را به راه بیندازند و خانواده‌ها قادر به دسترسی به بازارهایی با قیمت‌های معقول شوند.در آسیا کارآفرینی در تجارت‌های کوچک و متوسط (SME) پدیده بزرگی است. به گفته بررسی «بنیاد اقتصادی آسیا و اقیانوسیه (APEC) که در سال ۱۹۹۴ انجام شد این کسب و کارها در تمامی کشورهای عضو این اتحادیه نقش مهمی داشت.این تجارت‌ها ۹۰ درصد تمام کسب و کارها را تشکیل می‌دادند و ۳۲ درصد تا ۸۴ درصد از استخدام‌ها در این کشورها تحت این SMEها بوده است.به گفته «سازمان اقتصاد و توسعه» (OECD)، اینتجارت‌های کوچک و متوسط در خارج از بخش کشاورزی ۹۰ درصد از تمام کسب و کارها راتشکیل می‌دادند و منبع مهمی برای استخدام افراد بودند. این مطلب درباره ایالات متحدهنیز صدق می‌کند. در ایالات متحده :۷/۹۹ درصد از تمامی شرکتهایی که کارمند استخدامی‌کنند را تشکیل می‌دهد. * نیمی از کارمندان بخش خصوصی را در استخدام خود دارد. * ۳/۶۴ از تمام دستمزد بخش خصوصی را پرداخت می‌کند. * در طی دهه گذشته ۶۰ تا ۸۰ درصد از شغل‌های جدید را خلق کرده است.به خاطر مستعمره بودن این کشورها در گذشته و داشتن حکومتی قوی پس از

استقلال، بسیاری از کارآفرینـان در این کشورها در محیطی کار می‌کننـد که بخش خصوصـی به ماننـد کشورهای غربی قـدرتمند نیسـت. در این کشورهـا مؤسـسات رسـمی ضـعیفند و فرصت‌هـای جدیـد بـازار برای قشـر متوسـط جـامعه تـازه در حـال شـکوفایی است.سرمایه در این کشورها در دست گروه خاصی است و این گروه تسلط کافی بر حکومت دارند. در بعضی از این کشوها بخش خصوصی مهارت‌های کارآفرینی را ندارد و نمی‌تواند حضور بین‌المللی داشته باشد. در برخی دیگر تمرکز بخش خصوصی بر رشد صادرات است. همچنین برخی باورهای فرهنگی نیز وجود دارد که ماهیت کار- آفرینی در منطقه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.* نقش دولت در کارآفرینیدر آسیا دولت نه تنها در سیاست اعمال نفوذ می‌کند بلکه در فعالیت‌ها و توسعه بخش خصوصی نیز دست دارد. در اینجـا بـه مسـئله کـارآفرینی در کشورهـای گونـاگون می‌پردازیـم. و وضـعیت آن را در بعضـی کشورهـای آسـیایی بررسـی می‌کنیم.چین : قبل از سال ۱۹۷۸ چین دارای اقتصادی مرکزی بود و دولت بر تمام فعالیت های اقتصادی نظارت مستقیم داشت. در آن دوره اقتصاد عظیم چین به دولت تعلق داشت. در سال ۱۹۷۸ حزب کمونیست شروع به گشودن درهای اقتصاد چین کرد. کسب و کارهای کوچک شـروع به فعالیت کردند و این تجارت‌های کوچک و نوپا باعث تحولی در اقتصاد چین و رشد آن شدند.در طی سال‌هـای بعـد یـک سـری قوانین مرکزی و محلی برای کسب و کارهـای خصوصـی، مالیـات‌دهی، کیفیت کالاهـا و بازارهـای آزاد تـدوین شـد که نتایـج آن رشد روز افزون و سـریع بخش خصوصـی بود. تا سال ۲۰۰۰، تعداد شـرکت‌ها به ۵/۳۱۲ میلیون رسید که ۷۶/۱ میلیـون از آن‌هـا بـه بخش خصوصـی تعلـق داشـت و ۳۱۱ میلیـون نیز مربـوط بـه کسب و کارهـای انفرادی بـود. شـرکت‌های خصوصی بیش از ۲۰ میلیون کارمند در اسـتخدام خود داشتند و ۳۱۱ میلیون نفر در مشاغل انفرادی فعالیت می‌کردند.ویتنام :در این کشور در اوایل تحولاتی که بعـد از ۱۹۸۶ اتفاق افتاد، ثابت شد که کارآفرینان خصوصـی در ایجاد فرصت‌های شـغلی و بکارگیری منابع کشورکارآمدتر هسـتند. ویتنام در سال ۱۹۹۰ «قانون تجارت خصوصـی» و «قانون شـرکت ها و مؤسسات» را تدوین کرد و این کار اولین گام در جهت خلق فضایی تازه برای فعالیت کارآفرینان بود.هشت سال بعد از تدوین این قانون، سـی و پنج هزار کسب و کار خصوصـی خلق شد که ۶۱ درصد آنان در دوره شـکوفایی اقتصاد در سال ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵ ایجاد شده بودند. با وجودی که این رشد فزاینده بعد از بحران اقتصادی آسـیا در سال ۱۹۹۷ افول کرد اما جریان رشد سـریع اقتصادی تازه شروع شده بود.جار و جنجـالی در دولـت ویتنـام ایجـاد شـده بـود چرا که بعضـی بر این عقیـده بودنـد که بایـد بـا کسب و کارهـای خصوصـی، دولـتی و سرمـایه‌گزاران خـارجی یکسـان رفتـار شود.این اختلاف‌هـا به تـدوین «قانون جدیـد تجارت» NELدر سـال ۱۹۹۹ منجر شـد. قانون NELاز کـارآفرینی در ویتنـام حمـایت می‌کرد و برای این هـدف عملکرد اجرایی دولت، فعالیت‌هـایی که برای ارتقـای فعالیت‌های کـارآفرینی انجـام می‌شـد، و به کـارگیری و سازگـار کردن قانون را برای تجارت‌های خصوصـی و دولتی را واضـح و دقیق تعریف می‌نمود.این قانون جدید، محدودیت‌های بیجا و دست و پا گیر را در ۱۴۵ گروه صنعتی، تجارت و خدمات رسانی لغو کرد و ورود بخش خصوصـی به بـازار را تسـهیل نمـود. NELهمچنیـن به جـای منبـع منفردی که برای سـرمایه‌گذاری وجـود داشت، مجراهـای جدیدی برای سـرمایه‌گذاری خصوصـی ایجاد کرداز بعد از این اصلاحات، توسعه SMEها را می‌شد برای توسـعه بخش خصوصی در طی دهه گذشـته تجارت و کسب و کار خصوصـی نقش مهمی در خلق فرصت‌های شـغلی، سرمایه‌گذاری و صادرات ایفا کرده است. تعجبی نـدارد که کسـانی که تـا به حـال تحت یـک دولت مرکزی زنـدگی کرده‌انـد تـأثیر و قـدرت کارآفرینی را دست کم بگیرند.در کشوری که یک اصـلاحات اساسـی در ساختار اقتصادی را پشت سر گذاشته، خلق یک کار خصوصی با ریسک بزرگی همراه است. قیمت‌های بی‌ثبات که بر اثر اصلاحات اقتصادی به وجود می‌آیند باعث می‌شوند که به درستی معلوم نشود کدام کسب و کـار در فعـالیت خـود موفق خواهـد بـود. شـرکت‌های دولـتی از ترس این که در رقـابت شـکست بخورنـد، در کـار شـرکت‌های خصوصـی تـازه اختلاـل ایجـاد کرده دست به فساد اداری می‌زننـد و رشوه‌گیری را رواج می‌دهنـد.با وجود فقـدان حمایت عادی از مؤسـساتی کـه در بـازار وارد شده‌انـد، شـرکت‌های جدیـد نمی‌تواننـد بر دادگاه‌هـا تکیـه کرده خواسـتار جلب حمـایت آن‌هـا برای

قراردادهایشان باشند. صاحبان این مشاغل نمی‌توانند به راحتی از بانک وام بگیرند و قوانین اندکی برای حمایت از سهامداری آنان وجود دارد. از داستان چین و ویتنام نکات قابل توجهی برمی‌آید : ۱. برای رسیدن به رشد اقتصادی سریع باید به کارآفرینی در بخش خصوصی آزادی داد. ۲. اصلاحات سیری سریع دارد. در حالی که اصلاحات اقتصادی اولیه ظهور کارآفرینان جدید را تسریع می کند، این کسب و کارهای جدید نیز به اصلاحات بیشتر شتاب می‌بخشند. ۳. کارآفرینی به شیوه آسیایی، جای مؤسسات سرمایه‌داری که از صحنه خارج شده‌اند را می گیرد.مثلاً به جای حفظ شهرت و اعتبار یک شخص خاص، دادگاه از قراردادهای خصوصی حمایت می کند و وام دادن یک شرکت به شرکتی دیگر جای خود را به اعتبار بانکی می‌دهد و به جای سرمایه گذاری مجدد، ارزش خالص خارجی به وجود می‌آید. با وجودی که این رویه برای چند دهه کارایی داشت اما بحران اقتصادی کارایی آن را زیر سوال برد.سنگاپور : قبل از استقلال این کشور در سال ۱۹۶۵، کارآفرینان خصوصی به توسعه اقتصادی کمک می کردند. بعد از استقلال، بخش خصوصی که توسط وزیران، کارمندان دولت هیئت‌های دولتی و شرکت‌های وابسته به دولت اداره می‌شد و فعالیت‌های کارآفرینان شخصی سبقت گرفتند.بعد از پشت سر گذاشتن رکود اقتصادی سال ۱۹۸۵، کشور دوباره به کارآفرینی روی آورد. کمیته‌ای تشکیل شد که برای توسعه اقتصاد سنگاپور با تمرکز بر کسب و کارهای محلی زمینه‌های جدید فعالیت ایجاد کند. اکنون سنگاپور به کارآفرینان شخصی به عنوان جزء مهمی در توسعه اقتصادی نگاه می کرد.این کار به تدوین قانونی در سال ۱۹۸۹ انجامید که ساختار و طرح‌های کارآفرینی را سنجش و ارزیابی می کرد. این قانون پس از ۱۰ سال دوباره بازنویسی شد. رکود اقتصادی حاضر که از سال ۲۰۰۱ شروع شده است، به علاقه جدیدی به تشویق کارآفرینان در سنگاپور منجر شده است.در دسامبر سال ۲۰۰۱، دولت سنگاپور «کمیته بازبینی اقتصاد» را تأسیس کرد. هدف این کمیته این بود که استراتژی‌های تجاری و اقتصادی نوینی برای کشور تدوین کند. در واقع این استراتژی‌ها در پاسخ به رقابت روزافزون بازار و تغییر تمرکز از جنوب آسیا به چین بودند.موسسه «تولید، نوآوری و رشد سنگاپور» که به اختصار (SPRIG) نام گرفته است، بنیاد رشد اصلی مسئول کارآفرینان خصوصی بود. یک مکانیسم حمایت از کارآفرینان، طرح حمایت از کارآفرینان محلی است که طبق آن کارآفرینان می‌توانند از مشاوره متخصصان مدیریت بهره‌مند شوند.این کارآفرینان با انجام پروژه‌هایی که مؤسسات دولتی آن‌ها را تأیید می‌کنند، تقریباً می‌توانند ۵۰ درصد هزینه‌ای را که صرف مشاورت با کارشناسان ومشاوران مدیریت کرده‌اند، به خانه خود بازگردانند.نکته مهمی که از سنگاپور برمی‌آید این است که : موفقیت خلق خدمات دولتی نیرومند و خلق فضایی مناسب برای برقراری ارتباطات بین‌المللی، مانع ایجاد «روحیه کارآفرینی» می‌شود.قشر جوان جامعه به ایجاد یک کسب و کار جدید چندان علاقه‌ای ندارند و بیشتر ترجیح می‌دهند در یک سازمان یا شرکت دولتی بزرگ به کار مشغول شوند. پیوستن به دستگاه اداری دولت نیز برای جوانان جذابیت دارد چرا که از حقوق و مزایای خوبی بهره‌مند خواهند شد.

http://emodiran.com/submits/view/۲۴۳

انگیزه های آفرینندگی در کارکنان

پرده بگردان و بزن سازنو هان که رسد از فلک آواز نو تازه و خندان نشود هوش و گوش تا زخرد در نرسد راز نو

((مولانا)) جهان سرشار از دگرگونی ها و پر رقابت امروز آکنده ازفرصتها و چالشهاست، از آنجا که سازمانها بنیادهای سازنده کشور ها هستند. توانمندی و پیشرفت کشورها به کامیابی سازمانهای آن بستگی دارد. شناسایی و بهره گیری از فرصتها از سوی سازمانها به افزایش بهروری و پیشرفت اقتصادی هر کشور می انجامد و این امر شدنی نخواهد بود مگر با دور اندیشی مدیران که با استفاده از ابزارهای مدیریت ضای آفریننده و گسترش انگیزه های آفرینندگی در کارکنان و در راستای رشد و بالندگی سازمان و در نتیجه کشور می کوشند. شرایط کاری آفریننده به گونه ای بایسته، می تواند بزرگترین دستاورد برای سازمان باشد. ساختن چنین

محیطی بسته به پشتیبانی همه جانبه از نوآوریهای و کوشش های آفریننده کارکنان دارد. شرایط کاری آفریننده به گونه ای مستقیم با کامیابی سازمان پیوند دارد بدین سان که: – به گونه ای بنیادین کیفیت تصمیم گیری های سازمان افزایش می یابد. – به کاهش هزینه ها و جلوگیری از هدر رفتن منابع و انرژی در سازمان کمک می کند. – به ایجاد نو آوری سودمند، دارای چشم انداز آینده و امید بخش کمک می کند. – به افزایش کیفیت تولید و خدمات می انجامد. – به افزایش انگیزه های کاری کارکنان می انجامد. – به افزایش سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان می انجامد. – به افزایش مهارتهای حرفه ای کارکنان می انجامد. – به افزایش رشد، بالندگی و بهروری در سازمان می انجامد. در این مقاله صد رهنمود سازنده که یک مدیر می تواند برای بهینه سازی سازمان کار و ایجاد فضای آفریننده کاری از آنها بهره گیری کند به دست داده می شود. اولین رهنمود: پاسخگویی به پدید آوردن فضای آفریننده در کارها را به دوش خود بگیرید، اگر چه کارکنان شما می توانند در کار پشتیبانی و رشد و گسترش آفرینندگی دستیاران شما باشند با این همه چنانچه به پشتیبانی پیوسته شما از آفرینندگی خود باور نداشته باشند، دست به آفرینندگی نمی زنند. دومین رهنمود:در سازمان آگاهانه ساختارهای تازه ای را بیازمایید و به کار گیرید تا بتوانید روش هایی را برگزینید که در آن کارکنان از بالا ـترین پشتیبانی یکدیگر در برنامه های آفریننده برخوردار باشند. سومین رهنمود: کوششهای خود را در برابر آن چهارچوب های فرهنگ سازمانی (معیارها و موازین سنتی) که از نو آوری جلوگیری می کنند سامان دهید. چهارمین رهنمود:به یاد داشته باشید که نوآوری خود به خود پدیدار نمی شود و شما باید به روشنی کارکنان خود را آگاه کنید که از آنها انتظار نوآوری می رود. پنجمین رهنمود: فضایی بر پایه ی صداقت و همکاری بیافرینید تا کارکنان شما بتوانند در این فضا احساس آگاهی و گسترش اندیشه های تازه را در یکدیگر بر انگیزند. ششمین رهنمود: از قدرت طلبی بیش از اندازه و بهره گیری از وابستگی کارکنان در مدیریت سنتی پرهیز کنید.هفتمین رهنمود: آگاه باشید که کوشش های شما در راه دست یابی به دگرگونی ها با ایستادگی و کندکاری از سوی کارکنان روبرو خواهد شد. پیوسته و بردبارانه نشان دهید باور به فضای آفریننده ی کاری در جهت رسیدن به هدف و پیروزی دارید. بی درنگ پی خواهید برد که از ایستادگی و کند کاری آنها کاسته خواهد شد. هشتمین رهنمود: اندیشه های نوآورانه را به گونه ای تعریف کنید که کارکنان آنها را ببینند و باور کنند و پیوسته آنها را از آفرینندگی ها آگاه کنید.نهمین رهنمود:ماهیت و اهمیت آن پرسمان هایی را که فرو گشودن آنها تنها از راه آفرینندگی امکان پذیر است به گونه ای ویژه گوشزد کنید. دهمین رهنمود: بدون تردید و گمان از بازیهای ماجراجویانه که تنها منابع ارزشمند و انرژی را در سازمان نابود می کنند و کمکی به پیشرفت نمی کنند بپرهیزید.یازدهمین رهنمود:کارکنان باید اطمینان حاصل کنند که برای اندیشه های نوآورانه و زمان و منابع مورد نیاز را نیز در نظر گرفته اید. دوازدهمین رهنمود: آمادگی روانی کارکنان را برای اندیشیدن و آفرینندگی تقویت نمائید. سیزدهمین رهنمود: ویژگیهای چشمگیر کارکنان خود را در دیده داشته باشید و همه ی ویژگیهای رفتاری آنها را از نیک یا بد به گونه ای ژرف ارزیابی کنید. چهاردهمین رهنمود: وظیفه و انگیزه برنامه کاری را به بالاترین میزان با منابع واقعی هر یک از کارکنان هماهنگ کنید. پانزدهمین رهنمود:انگیزه های هر یک از کارکنان را بشناسید و ازآنها به گونه ای بهره گیری کنید که با خواسته ها و آرزوهای آنها بیشترین هماهنگی را داشته باشید. شانزدهمین رهنمود:از هیچ کاری برای برانگیختن احساس پاسخگویی، استقلال و پختگی کاری در کارکنان خود کوتاهی نکنید. ناپختگی رفتار هنگامی رخ می دهد که آنها احساس کنند هیچ نظارتی بر روند کاری نداشته و از آنها انتظار موافقت، انفعال و فرمانبرداری می رود. به گونه ای که تنها کارکنانی تشویق می شوند که چیزی نمی پرسند، و پیشنهادی برای بررسی اندیشه های تازه که با چهار چوب های کاری از پیش تعیین شده ناهماهنگی دارند نمی دهند. هفدهمین رهنمود: برای کارکنان انگیزه های کاری که احساس رشد و پیشرفت حرفه ای را در آنها بر می انگیزد فراهم کنید. این موضوع انگیزه ی بسیار نیرومندی به آنها می دهد. هجدهمین رهنمود:به کارکنان انجام کارها و برنامه هایی را واگذار کنید که در آنها احساس توانایی و شایستگی را برانگیزد.نوزدهمین رهنمود:بحث و گفتگو پیرامون

اندیشه های گوناگون را آزاد بگذارید تا توانمندی کارکنان بیش از آنچه هست افزایش یابد. بیستمین رهنمود: وظایف کارکنان را به شیوه ای به آنها واگذار کنید تا احساس خرسندی کنند که همچون گذشته تشویق شده و راه پیشرفت آنها در آینده هموار خواهد شد. بیست و یکمین رهنمود:به کارکنان خود یاری کنید تا در مشکلات انگیزه پیشرفت ببینند. پذیرفتن این امر از سوی کارکنان که از نیروی بالقوه خود آگاهی ندارند به آنها کمک می کنید تا با دید مثبتی به این مشکلات بنگرند و با گرایش بیشتری برای از میان برداشتن بازدارنده های کاری و حل مشکلات بکوشند. بیست و دومین رهنمود:کارکنان را آگاه کنید که کامیابی های آنها بستگی فراوانی به آفرینندگی و چگونگی کار آنها دارد. بیست و سومین رهنمود:بپذیرید تا کارکنان از روشهای کاری و شیوه خود برخوردار باشند و کسانی را که شیوه کارشان همانند شما نیست زیر فشار نگذارید. بیست و چهارمین رهنمود: بپذیرید که روش یکسان در مدیریت برای همه کارکنان کار آمد نیست. مدیر آفریننده کسی است که روش کار خود را بسته به چگونگی شرایط دگرگون می کند و توانایی آن را دارد که هماهنگ با موقعیت و چهار چوب کاری خود، روش و مدیریتی را که بر پایه ی همدردی و وارد نشدن در زندگی شخصی کارکنان و عدم خودکامگی باشد. در این میان، احساس همدردی باید در جایگاه نخست باشد. بیست و پنجمین رهنمود:برای دستیابی به نتیجه دلخواه از ویژگیهای گوناگون کارکنان بهره گیری کنید. بیست و ششمین رهنمود: نیروی بالقوه و مهارت کارکنان را نه بروی نقش و وظیفه که بر روی انگیزه و هدف آنها تمرکز کنید. نگرانی بیش از اندازه در تعیین نقش کارکنان به نیروی آفرینندگی آسیب وارد می کند. بیست و هفتمین رهنمود:فضای کاری را به گونه ای سرو سامان دهید تا کارکنان با احساس آزادی در انجام وظایف برنامه ها در آفریننده ترین مسیر پیاده کنند. بیست و هشتمین رهنمود:کارکنان خود را برانگیزید تا هنگامی که به نتیجه دلخواه دست نیافته اند از به انجام رساندن وظیفه خود دست بردارند.بیست و نهمین رهنمود: معیار خواسته های خود را بزرگ اما واقع بینانه تعیین کنید، چرا آنکه طرح حتی بهترین ایده ها می باید با امکانات واقعی سازمان هماهنگ باشند. سیمین رهنمود:به کارکنان چنین تلقین کنید که دستیابی به نتیجه بهینه در هرگام از برنامه به چگونگی انجام وظیفه ی آنها بستگی دارد.سی و یکمین رهنمود: اگر چه به وجود انظباط کاری نیاز است، این انظباط در عمل می باید با احساس پاسخگویی و نظم شخصی کارکنان هماهنگی داشته باشد. سی و دومین رهنمود:تشخیص دهید چه کسی در چه زمانی مایل هستند تا وظیفه خود را به بهترین شکل انجام دهند و چنانچه امکانات مورد نیاز برای آنها فراهم شود، چه نقش آفریننده ای دارند. سی و سومین رهنمود: کسانی را که از نبوغ و استعداد ویژه ای برخوردار هستند پیوسته تشویق کنید. سی و چهارمین رهنمود: مسائل را به درستی فرمول بندی کنید و پیامدهای دلخواه را ببینید. تصمیم های مناسب بگیرید و نخستین گام ها را بردارید. از کسانی که می توانند بر مشکلات چیره شوند بهره گیری کنید. سی و پنجمین رهنمود:شور و اشتیاق کارکنان را نه با دستور و فرمان که با پند و توصیه و متقاعد کردن به شیوه ی غیر مستقیم برانگیزید. هدف را با اصطلاحات روشن مشخص کنید، اما رشد و گسترش روش های گوناگون را آزاد بگذارید. سی و ششمین رهنمود:در آغاز مسئله را به گونه ای گسترده مطرح کنید تا از بیشترین ایده ها و اندیشه های آفریننده بهره گیری کنید. طرح مسئله به گونه ای باز و گسترده از کاهش بالقوه راه حل های نوآورانه پیشگیری می کند. روشهای آزاد حل مسئله را تشویق کنید. سی و هفتمین رهنمود: زمانی برای پدید آمدن، رشد، گسترش و به پختگی رسیدن ایده ها و اندیشه ها در نظر بگیرید. سی و هشتمین رهنمود:به برخی از کارکنان در انجام کارهای خود آزادی بیشتری بدهید. زمینه های معینی را برای آزادی عمل آنها در نظر بگیرید و این زمینه ها را رفته رفته و به ضرورت گسترش دهید.سی و نهمین رهنمود:از به کار گرفتن بیش از اندازه ی کارکنان در انجام کار های فوری خودداری کنید. چهلمین رهنمود:مطمئن شوید که کارکنان آفریننده شما در یک روز تمام درگیر کار مشخص نباشند. چهل و یکمین رهنمود:کارکنان آفریننده را سامان دهی کنید و از آنها همچون نیروی ویژه برای فروگشودن دشواریهای پیچیده بهره گیری کنید. چهل و دومین رهنمود: مطمئن شوید که کارکنان به همه ی منابع دانستنی، تجربه های بدست آمده و به هر امکانی که در پیوند با جستجوی راه

حل آفریننده برای مسائل مورد نیاز است دست رسی دارند. چهل و سومین رهنمود:به کارکنان خود آزادی اندیشه کامل بدهید و با صداقت آنها را مورد تشویق قرار دهید. آزادی اندیشه کامل، احساس و تصور آفرینندگی و نیز گرایش نسبت به پژوهش و آزمایش را پرورش می دهد و به بروز مهارت در آفرینندگی می انجامد. چهل و چهارمین رهنمود: خود را آموزش دهید تا نسبت به ایده ها و اندیشه های پیشنهاد نه واکنش منفی که واکنش مثبت نشان دهید. چهل و پنجمین رهنمود:شرایط کاری بهتری را سامان دهید تا از رقابت کارکنان بکاهد و بر اعتماد آنها نسبت به یکدیگر بیافزاید. چهل و ششمین رهنمود: شرایطی را در سازمان بوجود آورید تا کارکنان بتوانند بدون هیچ بازدارنده ای با آفرینندگی به کار خود بپردازند. چهل و هفتمین رهنمود:ریسک کردن را تشویق کنید و از ریسک صحیح پشتیبانی کنید، زیرا ریسک بخش اصلی نو آوری و پیشرفت به شمار می رود. چهل و هشتمین رهنمود:بردباری و شکیبایی در برابر شکست و ناکامی را در خود و کارکنان پرورش دهید.چهل و نهمین رهنمود: فضای امنی نسبت به ناکامی ها فراهم کنید برای انسان کافی است تا او را دچار افسردگی و ناامیدی کند به کامیابی ها پاداش دهید و تا آنجا که امکان دارد ناکامی ها را نادیده بگیرید. پنجاهمین رهنمود:چنانچه ایده ها و اندیشه های نوآورانه کارکنان به موفقیت نیانجامید، از ترس و هراس در برابر شکست و ناکامی بکاهید. پنجاه و یکمین رهنمود :به گونه ای رفتار کنید تا کارکنان دریابند چنانچه ایده ها و اندیشه های آنها پذیرفته نشد یا انجام آنها نا ممکن بود کوشش آنها بیهوده نبوده است. پنجاه و دومین رهنمود:خود و کارکنان از اشتباهات بیاموزید بیشتر هنگام در سازمان گوشزد می کنند که از بروز لغزش باید پرهیز کرد و این امر موجب می شود که با هرگونه کوتاهی و سهل انگاری در ایده ها و اندیشه ها به سختی بر خود شود. ترس از مجازات به پدید آمدن گرایش به (بازی آرام) می انجامد. آفرینندگی کارکنان نیاز زیادی به دگرگون شدن این شرایط و تمرکز بر جنبه های مثبت و آینده نگرانه ی ایده ها و اندیشه ها دارد.پنجاه و سومین رهنمود:چنانچه امکان داشته باشد، بدون هیچگونه انتقاد، به برخی از کارکنان اجازه دهیدتا از ایده ها و اندیشه های شخصی خود بهره گیری کنند و در یک چهار چوب پذیرفته راه بروز لغزش یا ناکامی را باز بگذارید. تدبیرهای تنبیهی در مورد هر اشتباه و لغزش یا ناکامی در کار به این می انجامد که کارکنان بیش از اندازه راه های امن را در پیش گیرند. پنجاه و چهارمین رهنمود: از هر کار نوآوارنه ای پشتیبانی کنید. پنجاه و پنجمین رهنمود:از انتقاد سازنده همواره با احتیاط و به میزان مناسب بهره گیری کنید. پنجاه ششمین رهنمود:با کردار و رفتار خود به کارکنان نشان دهید که با آنها هستید نه مقابل آنها کارکنان را یاری کنید و بازدارنده راه آنها نباشید. بسیاری از مدیران کم و بیش خواسته های بسیار زیادی دارند. کارکنانی که ایده ها و اندیشه های تازه بروز می دهند، با احساس نامطلوب سرشکستگی روبرو می شوند و این چیزی است که پیاده کردن عملی ایده ها و اندیشه ها را با دشواری روبرو می سازد.پنجاه و هفتمین رهنمود:صداقت و صراحت کارکنان را تشویق کنید. برخود چیره شوید و دیدگاه کارکنان را در مورد خود جویا شوید. اینکه شما را چگونه ارزیابی می کنند. چه نظری نسبت به شما دارند و چگونه می توانید بهتر از آنچه که هستید شوید.پنچاه و هشتمین رهنمود: کارکنان را یاری دهید تا اعتماد به نفس خود را پرورش دهند و از انجام هیچ کاری که در توان شماست برای کاهش ترس، هراس و افزایش هشیاری آنها کوتاهی نکنیدپنجاه و نهمین رهنمود: با تقسیم دوباره توانایی های موجود کارکنان، توانمندی های تازه ای را بیافرینید.شصتمین رهنمود:ناظر و رئیس نباشید، کسی باشید که در انجام کارها همکاری می کند. شصت و یکمین رهنمود: نسبت به کارکنان حس نیت داشته باشید و بدانید چگونه حس نیت آنها را به خود جلب کنید. حس نیت با دستور و فرمان ایجاد نمی شود، بلکه در نتیجه احترام دو جانبه و بردباری تنها در گفت و گوها و برخوردها می تواند رشد و گسترش یابد. شصت و دومین رهنمود: دوست و مهربان باشید و چهارچوبهای شخصی والا و رفتار متعادل داشته باشید. صمیمانه به سخن کارکنان گوش فرا دهید، یار باشید و در غم و شادی آنها سهیم باشید. شصت و سومین رهنمود: تفاوت میان پافشاری و پرخاشگری را دریابید و به گونه ای هماهنگ رفتار کنید. شصت و چهارمین رهنمود:سپری باشید میان کارکنان و مشکلات بیرونی سازمان و فضای آسوده و امنی را فراهم آورید. شصت و پنجمین

رهنمود: فرو گشودن مسائل در جمع کارکنان را به گونه ای واقعی و نه نمادین انجام دهید.شصت و ششمین رهنمود:به کارکنانی که آفریننده هستند اجازه دهید تا در تصمیم گیری های فراگیر و در شکل گیری برنامه های بلند مدت از بیشترین حضور برخوردار باشند.شصت و هفتمین رهنمود: نفوذ خود و تاثیر آن را در سازمان افزایش دهید. شصت و هشتمین رهنمود:ابتکار عمل را در کارکنان تشویق کنید و پرورش دهید. شصت و نهمین رهنمود: همواره اطمینان پیداکنید که کارکنان از نقش خود دردستیابی به هدف های مشترک آگاهی دارند. هفتادمین رهنمود:پاداش و انگیزه های کارکنان را برای نقش آنها در کارهای آفریننده افزایش دهید و هماهنگ کنید. هفتاد و یکمین رهنمود:روشهای ارتقاء سنتی در مقام را درگون کنید تا کارکنان به میزان شایستگی های خود ارتقا یابند. هفتاد و دومین رهنمود:در ارزیابی های خود در زمینه بازدهی کارکنان، از معیارهایی بهره گیری کنید که نشانگر آفرینندگی هستند. هفتادو سومین رهنمود: بایسته است برای دستاوردهای آفریننده و چشمگیر کارکنان به آنها پاداش مناسبی دهید.هفتادوچهارمین رهنمود:به هنگام ارزیابی دستاوردها نام کارکنان را از قلم نیندازید. میزان اهمیت دستاوردهای کارکنان خاصی را گوشزد کنید و نه گروه یا بخشی که در آن کار می کنند. هفتاد و پنجمین رهنمود:میزان پذیرش بازدهی کار آفریننده از نظام تائید شده تقسیم درآمد و همچنین برنامه های دیگر مانند جبران دیرکرد، پاداش نقدی برای سهم هر فرد در برنامه، ثبت اختراع، حقوق مولف برای اختراع و مانند اینها را افزایش دهید.هفتاد و ششمین رهنمود: بخش اطلاع رسانی سازمان باید پاسخگویی به امر سپاسگزاری ویژه و تامین حسن شهرت کارکنان آفریننده و شایسته را بر دوش بگیرد.هفتاد و هفتمین رهنمود: نظم ارتباطی سازمان یعنی راهی را که به عنوان یک منبع تشویق یا تهدید آفرینندگی به شمار می رود مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.هفتاد و هشتمین رهنمود:امکان برقراری ارتباط بین کارکنان آفریننده، بویژه به کارکنانی که از دید گرایش همانند نیستند یا به هم نزدیک هستند را فراهم آورید.هفتاد و نهمین رهنمود: فضای آموزشی بیافرینید که در آنها گروههای کوچک بحث و بررسی از مدیران و مجریان به همراه هم مسائل و راه حل آنها را بررسی و پژوهش کنند. هشتادمین رهنمود:چنانچه کامیابی یا ناکامی چشمگیری به وجود آمد، جزییات آن را توصیف کنید وبه عنوان موضوع بحث بررسی و تجزیه و تحلیل از آن بهره گیری کنید. هشتاد و یکمین رهنمود: با فراهم ساختن امکان دسترسی کارکنان به نتایجی که می تواند کار آفریننده را پربارتر کند، تجربه ی حرفه ای کارکنان را رشد و گسترش دهید. هشتاد و دومین رهنمود: تبادل آزاد اطلاعات را در سازمان آزاد و مورد تشویق قراردهید. هشتاد و سومین رهنمود:دیدارها و نشستهای بحث و بررسی برگزار کنید. هشتاد و چهارمین رهنمود:با اینکه گروههای آفریننده زاینده تر و سازنده تر هستند،(آفرینندگان تکرو) را نیز تشویق کنید و با گذاشتن امکانات در اختیار آنها راه پیشرفت خود را که با گروه ها متفاوت است باز کنند. هشتاد و پنجمین رهنمود: از کامیابی های کارکنانی که به تنهایی کار می کنند ابراز خرسندی کنید و به پاداش و ستایش گروهی کارکنان بی نام اهمیت چندانی ندهید. هشتاد و ششمین رهنمود: گوناگونی ایده ها و اندیشه ها را پذیرا باشید و آنها را مورد تشویق قرار دهید. هشتاد و هفتمین رهنمود:با سخنرانی و روشهای دیگر اطلاع رسانی کارکنان را از فشاری که بر یکدیگر وارد می آورند تا فرمانبرداری کنند آگاه سازید.هشتاد و نهمین رهنمود:کارکنانی را که از استعداد کمک به دیگران برخوردارند و می توانند نیروی بالقوه و آفریننده خود را پیاده کنند شناسایی کنید. از این کارکنان راهنما و مربی یعنی کسی بسازید که امید ساز هستند. نودمین رهنمود:با شرکت در نشستها و همایشهای کارشناسی، دانش تخصصی خود را بهبود بخشید. توانایی های شخصی و آفریننده شما کمک می کنند تا توانایی های دیگران را بهتر ارزیابی کنید. نود و یکمین رهنمود: کارکنانی را که ایده ها و اندیشه های خود را نه تنها در کار شخصی، بلکه بیرون از این چهار چوب نیز مطرح می کنند تشویق کنیدهمواره اطمینان پیداکنید که کارکنان از نقش خود دردستیابی به هدف های مشترک آگاهی دارند.نود و دومین رهنمود: محیط سازمان را به محیطی آفریننده ی ایده ها، اندیشه ها، پیشنهادات و تحولات تبدیل کنید. نود و سومین رهنمود:راه و روش رسمی را برای پیاده کردن ایده ها و اندیشه ها به اجرا

درآورید.نود و چهارمین رهنمود:مطمئن شوید که ایده ها و اندیشه های نو آورانه به مسئولان امر که بالاترین موقعیت را در سازمان شما دارند گزارش می شود و به انجام این روند کمک کنید. پافشاری کنید تا سیستم بازخورد مناسبی در این زمینه ایجاد شود، چرا که بدون چنین سیستمی جریان ایده ها و اندیشه های آفریننده به سرعت کاهش می یابد. نود و پنجمین رهنمود: سفارش و تشویق کنید تا پیوندهای غیر رسمی میان هیئت مدیره و کارکنانی که آفریننده ایده ها و اندیشه ها هستند برقرار شود. نود و ششمین رهنمود:موقعیت و روند کارکنان را در طی سال نخست کار آنها در سازمان ارزیابی و تجزیه و تحلیل کنید. نود و هفتمین رهنمود:موقعیت کارکنانی را که (از نفس افتاده اند) بررسی کنید و ببینید چه جنبه هایی از فعالیت کاری آنها باعث شده تا انگیزه آفرینندگی خود را از دست بدهند. بکوشید راهی برای دادن انگیزه به آنها پیدا کنید. نود و هشتمین رهنمود: آفرینندگی را یک عامل گذرا به شمار نیاورید، بلکه آنرا به عنوان بخشی از سیاست کلی سازمان که عامل رشد و کامیابی است مورد بررسی قرار دهید. نود و نهمین رهنمود: در پاسخگویی به دستاوردهای بسیار مهم کارکنان، از تشویق های گوناگون معنوی مانند: کارمند نمونه، دانشنامه، سپاسنامه، و غیره بهره گیری کنید. صدمین رهنمود: بکوشید تشویق های گوناگون مادی و معنوی را به گونه ای با هم در آمیزید و از آنها بهره گیری کنید. سر انجام سخن اینکه: مدیران نو آفرین، کارکنان آفریننده، سازمانهای نو آفرین، کشور آفریننده می سازند.

تفکر مدیریتی از طریق خلاقیت و یکپارچگی

ترجمه: حبیب الله دعایی

خلاصه کتاب- دعایی: عضو هیات علمی دانشگاه علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد- تلخیص: ملیحه قدمگاهی- تاریخ انتشار: ۱۳۸۲: مقدمه: من همیشه در حال یادگیری و انجام دادن آنچه را که هنوز نتوانستم انجام دهم هستم". وینسنت وانگوگ "رقابت در دنیای امروز ایده ها و عقاید تازه ای را طلب می کند.ترکیبی از تفکرات متداول دنیای امروز در جهت جذب چیزهای برتر از سایر جهات به منظور ایجاد محیطی خلاق معطوف به اهداف و مقاصد مورد نظر و تغییر و تحول مثبت و ابداعی می باشد.خلاصه این کتاب بر سه مورد زیر تمرکز و توجه دارد: ۱- یکپارچگی (مدیریت جهانی) ۲- خلاقیت- ایجاد نوآوری (تفکرات راه گشا) ۳- توسعه بهره وری کمی و کیفی مدیریت تولید نابخردی آن است که کاری را به سبک گذشته انجام دهیم و انتظار داشته باشیم که نتایج متفاوتی از آن حاصل شود.از کتاب تفکرات راه گشا تالیف" نادلر و هیبنو "اگر قورباغه ای در ماهیتابه ای قرار دهید و اجاق را روشن کنید، قورباغه فوراً می پرد بدون اینکه اول دقیقاً توجه کند که کجا خواهد پرید. دقت کنید! در این داستان، اجاق ((تغییر)) است و قورباغه ((ما)) هستیم. وقتی اجاق روشن می شود ما می پریم. اما گاهی اوقات که می پریم دوباره به روی ماهیتابه بر می گردیم. گاهی اوقات نیز می پریم و در آتش می افتیم. اگر هم خوش شانس باشیم گاهی نیز بیرون پریده و جان سالم به در می بریم. اما عاقلانه تر این است که درجه حرارت را بسنجیم ؛ این کار به ما اجازه می دهد تا تصمیم بگیریم کی و کجا بپریم؟ لذا شانس بیشتری داریم که بسلامت فرود بیاییم و نجات پیدا کنیم. میان اینکه تغییر را مدیریت کنیم یا اینکه اجازه دهیم تغییر بر ما مدیریت کند، تفاوتی وجود دارد. اگر ما بر تغییر مدیریت کنیم آن وقت می توانیم تصمیم بگیریم که:

•کی بپریم •؟کجا بپریم •؟چگونه بپریم •؟نقطه امن برای پریدن کجاست •؟عامل پرش ما چه خواهد بود؟ بهر حال اگر ما مانند قورباغه درون ماهیتابه باشیم کنترل در مورد تصمیم گیری در باره پرش را از دست داده و اجازه داده ایم که لحظات در ایجاد پرش برای ما تصمیم بگیرد حتی از این هم بدتر ممکن است در ماندن در ماهیتابه لجوج و سخت گیر باشیم تا اینکه اجاق روشن شود و ما سرخ شویم. این کتاب ساختاری را در فرآیند تغییر مطرح می کند تا هر کس در هر سطح سازمانی بفهمد که •: چه چیزی نیازمند تغییر است •؟چگونه روشهای ابداعی را برای ایجاد تغییر شناسایی کرد •؟چگونه بهترین نوع تغییر را انتخاب

کرد •؟چگونه بهترین نوع تغییر را بایـد آغاز کرد •؟چگونه فرآیند تغییر را می توان کنترل و نظارت کرد •؟چگونه می توان اجرای تغییر را ارزیـابی کرد •؟چگـونه می توان بـازخورد مـداومی را برای هر یـک از فعالیتهـای تغییر در نظر گرفت؟چرا تغییر و تحول؟ چه چیزی می توانـد از کور بودن بدتر باشد؟ دو چشم برای دیدن داشـتن اما بصـیرت نداشـتن" هلن کلر"اگر شـما بخواهید قورباغه ای را بپزیـد می توانید: ۱. آن را در آب داغ قرار دهیـد (فورا بیرون خواهـد پریـد) ۲. آن را در آب سـرد قرار دهیـد و بلافاصله آب را داغ کنید (متوجه تغییر می شود و بیرون می پرد).۳. آن را در آب سرد قرار دهید و به آرامی آب را داغ کنید (به هیچ وجه آنچه را که برایش در حـال وقوع است درک نخواهـد کرد تا اینکه دیگر دیر شـده باشـد و آن وقت است که پخته شـده است) بیشترین تغییر- بویژه تغییر رقـابتی- به آرامی و زیرکـانه صورت می گیرد قبـل از آنکه بفهمیم چه چیزی در حال وقوع اسـت پخته می شویم ممکن است با فراموش کردن زمینه رقابت در کار یا آمادگی نداشـتن برای پذیرش پیشرفتهای فناوری نیز پخته شویم آمـاده شـدن برای یـک تغییر نیازمنـد به پیش فرض از طریـق فراهم آوردن زمینه هـای آن است نه اینکه از طریق زور صورت گیرد شرکتی که از امروز برای موقعیت رقابتی خود برای پنج سال دیگر برنامه ریزی می کند پس از پنج سال بر تغییرات مسـلط خواهد شـد. دلایل بسیاری برای تغییر چه تغییر بیرونی (غیر قابل کنترل) و چه درونی (قابل کنترل) وجود دارنـد برخی تغییرات ماننـد زلزله قابل کنترل نیسـتند اما چگونه گی آماده شـدن و واکنش در برابر این تغییرات قابل کنترل می باشـند تفکر مـدیریتی به ما کمک می کنـد که موارد غیر منتظره را اداره نموده و همیشه آمـاده باشـیم. تغییرات دیگر مثـل پیشـرفتهای فنـاوری یـا موقعیتهـای رقـابتی بطور مستقیم توسط ما قابل کنترل می باشند و بر عهده ماست که بعنوان عامل تغییری که مترصد موقعیت بوده و برای ایجاد آن تلاش می نمایـد بصـورت مـوفقیت آمیزی تلاـش کنیم مـا بایـد از طریق تفکر مـدیریتی قـادر به هماهنـگ نمودن این تغییرات باشـیم عوامل بسیاری مانند آگاهی های انسانی ارزشهای انسانی و انگیزش انسانی باعث تسهیل این تغییرات می گردند تمام این عوامل می توانند منجر به دیـدگاه جدیـدی از تغییر و نقطه نظرات جدیـد شونـد بهر حال لازم است بدانیم که بدنبال چه هستیم و همچنین به تعدادی عینک نیاز داریم تا تصویری بزرگ و دیـدی واضـح تر از طریق ابزارهای تفکر مـدیریتی به ما نشان دهند.اهداف این کتاب عبارتند از: ۱. به مـا نشان دهـد که چگونه از ماهیتابه بیرون بپریم و به سـلامت روی زمین قرار گیریم.۲. به ما کمک کنـد که زمانی را که آب گرم می شود تشـخیص دهیم و در نتیجه بـدانیم که چه تغییری را در چه زمـانی ایجـاد کنیم.۳. به ما کمک کنـد تا نیروی بالقوه انسانی خود را از طریق فرآیند تغییرات برنامه ریزی شده بهبود ببخشیم.۴. به ما در جلب رضایت مشتری کمک کند.۵. به ما در اداره فرآینـد تغییر (تفکرمـدیریتی) از طریق موارد زیر کمک کنـد: شـناخت اهـداف اصـلی ما (راه حل های ایـده آل) ایجاد توسـعه از طریق نوآوری و خلاقیت که منزله نقشه راهنمـایی است که نشـان می دهـد مـا در کجا قرار داریم و طرح نقشه ای از این نقطه به سوی اهـداف مورد نظر. در تفکر مـدیریتی بر راه حل یا ایـده آل (هـدف) تاکیـد داریم و به آن اجازه می دهیم که ما را به سوی هـدف پیش ببرد جـایی که هم اکنون در آن قرار داریم دقیقاً جـایی نیست که بخواهیم به آنجـا برسـیم بنـابراین در مـدیریت فرآیند تغییر شناسایی جایی که اکنون هستیم از مهمترین مسائل است.رسم نقشه راهنما تفکر راه گشا تصویر جدیدی از هدف یک نقشه راهنما را ارایه می دهد و روشی را با مسیری کوتاه تر و دست انداز کمتری به ما پیشنهاد می دهد". ریکاردو سملر "مدیر کل اجرایی شـرکت سـمکو در برزیـل آنچه را که توقع داشت سازمانش آن گونه باشـد را مورد بررسـی قرار داد و یک نقشه راهنما در مورد اینکه چگونه می خواست به مقصـدش برسـد توسـط کارکنـانش طراحی نمود او از بحرانها و کشـمکش های درون شـرکتش راضـی نبود و خواسـتار تغییر آن بود مسیر تغییراتی که او برای شـرکت تولیـدیش ایجـاد کرد فاقـد تحویـل دار، منشـی، نمودارهای سازمـانی متـداول، هیـات رئیسه و تابلوهـای اعلانـات بود کارمنـدان سـاعت کارشـان را خودشـان وضع می کردنـد حقوق و دسـت مزدشان را خودشان تعیین می کردند به همه صورت حسابهای مالی دسترسی داشتند، سهمیه های تولید را خودشان معین می کردند تصـمیم های شـرکت را خودشان می گرفتند و تولیدات را آن گونه که خود مصلحت می دانستند دوباره طراحی کرده، می ساختند

و همچنین عملکرد مدیرانش را ارزیابی می کردند، آنان تشویق می شدند تا برای اجرای فعالیتهای تجاری خود از سرمایه های شرکت استفاده کنند روشهای سنتی تجزیه تحلیل مسائل مالی حذف گردیدند. سملر می گوید که سیاست استاندارد شرکت این است که هیچ گونه خط مشی نداشته باشد این برنامه سازمانی به طوری لجوجانه با تمام اصول سنتی به مبارزه برخاست و شرکت سمکو تا حد بسیار زیادی موفق بوده بعد از یک دوره ۱۰ ساله که برزیل در بحران تجاری به سر می برد شرکت سمکو به میزان ۶۰۰ درصد از نظر درآمد رشد داشت، تولید تقریباً هفت برابر و بهره آن نیز پنج برابر افزایش داشته است سمکو در حدود ۱۴ ماه به کار خود ادامه داد و در طول این مدت هیچ یک از کارمندان شرکت را ترک نکردند اینها چیزی است که تفکر مدیریتی نامیده می شود. در تفکر مدیریتی کلمه تفکر به معنی نوآوری، ایجاد تغییرات هدفمند می باشد مدیریت هم به معنی رهبری می باشد بنابراین تفکر مدیریتی عبارت است از: رهبری نو آور، تغییر گرا، هدفمند وخلاق، این رهبری از طریق ادغام و تکامل نظریات صورت می گیرد.تفکر خلاق (راه گشا) یک قورباغه و یک میمون از جنگلی می گذرند قورباغه که روی زمین حرکت می کند زمانی که با درختان مواجه می شود برای اینکه از کنار آنها رد شود به دنبال راهی می گردد در حالی که میمون وقتی با همان درخت مواجه می شود به درخت به عنوان مانعی برای عبور نگاه نمی کند بلکه از درخت بالا رفته چشم انداز وسیعتری می یابد او به مقصد نهایی که می خواهد به آنجا برود نگاه کرده و بهترین راه را برای رسیدن به آنجا در نظر می گیرد. قورباغه ممکن است عاقبت با صخره ای مواجه شود که جلوی پیشرفت او را بگیرد در حالی که میمون از بالای درخت متوجه وجود صخره خواهد شد و راه خودش را خیلی زود تر از اینکه صخره بتواند جلوی پیشرفت او را بگیرد پیدا می کند. میمون چشم انداز بزرگی را می بیند در صورتی که قورباغه موانع غیر قابل عبوری را مشاهده می کند تفکرات راه گشا چشم انداز وسیع تری (مثل میمون) را به ما ارائه می دهد، این نگرش به ما این امکان را می دهد تا از بالای درخت به سوی پایین نگاه کنیم و با هدفی بزرگتر روبرو شویم در صورتی که روش قورباغه ما را در مقابل وقایعی جزئی و تنها در یک لحظه آماده می کند تفکرات راه گشا به ما طیف وسیعی از راه حلهای خلاق را پیشنهاد می کند. صنعت، خانواده و جامعه ما همانند قورباغه با موانع بزرگی مواجه می باشد ما در مقابل مسائل جهانی مقاومت می کنیم ما با چالشهایی همچون جنگهای بی پایان، تهدید های محیطی، افزایش سریع بیماریها، جنایت و اسلحه ، فروپاشی بنیان خانواده، ترافیک انبوه، شلوغی بیش از حد شهرها و غیره مواجه هستیم. در دنیای امروز به طیف وسیعی از راه حل های خلاق احتیاج داریم آلبرت اینشتین می گوید: راه جدید که می توانیم به آن فکر کنیم این است که اگر یک زمینه مناسب برای تفکرات عاقلانه داشته باشیم طبیعتاً برنامه ها می تواند کاملتر و بهتر انجام شوند برای پاسخ دادن به مسائل مختلف و پیدا کردن راههایی خلاق، الگو و فرآیند تفکر ما در حال حاضر باید تغییر کند". جرالد نادلر "و" شوزو هیبینو "در سال ۱۹۹۰ کتابی تفکرات راه گشا و در سال ۱۹۳ کتاب کشف راه حل های خلاق را منتشر کردند در این دو کتاب آنان یک شیوه تغییرات فکری را پیشنهاد کردند آنان این شیوه تفکر جدید را تفکر راه گشا نامیدند این نظریه دارای دو جزء اول و دوم برای کشف راههای خلاق است از نقطه نظر تاریخی این تفکر ایده ای بسیار جالب برای دنیای امروز ماست نمونه عالی تفکر موسوم (رایج) ما چیزی آن سوی اطلاعات ما مربوط به جهان به سرعت متغیر است و نیازمند تغییر مجدد شیوه فکری تفکرات راه گشا است . در آینده ما باید یک فرد چند فکری باشیم مثلاً قادر باشیم از سه نگرش فکری استفاده کنیم مانند تفکر الهی، تفکر مرسوم و تفکر راهگشا.تفکر الهی تفکر الهی با نیات الهی آغاز می شود هنگامی که تصمیمی می گیریم در واقع معین می کنیم که رفتارمان مبتنی بر یک اراده الهی است برای پاره ای از تصمیمات نیازی به تجزیه و تحلیل نداریم رفتار رسماً به وسیله یک اراده الهی دیکته می شود برای مثال بر پایه باورهای درست مباحث اخلاقی یا اصول اخلاقی تصمیم گیری می شود و همیشه شرایط برای بحث فراهم نیست امروزه افراد بسیاری از تفکر الهی بهره می برند.تفکر مرسوم (مطابق با عرف) تفکر مرسوم با فرآیندی تجزیه یا تحلیلی آغاز می شود که بر حقایق یا کشف واقعیات متمرکز می شود هنگامی که تصمیمی می گیریم در واقع رفتارمان بر یک سری حقایق یا واقعیت های

درست مبتنی می شود ما به حقایق برای تصمیم گیری هایمان نیاز داریم بنابر این برای تجزیه و تحلیل به منظور کشف حقایق و واقعیات به اهداف نیازمندیم.تفکر راه گشا تفکر راهگشا با موضوعات و مضامین ایده آل آغاز می شود زمانی که تصمیم می گیریم رفتارمان را بر هدفی متمرکز کنیم که دارای مضامین و موضوعات ایده آل است این روش بر کشف و طراحی برای راه حلهای هدفمند تاکید می کند . این سه جزء فکری کاملاً متفاوتند و هر کدام دارای یک شیوه و روش متفاوت هستند ما نمی توانیم هر کدام از این سه روش فکری را انتخاب کنیم زیرا هر کدام از این نگرشها دارای یک تاثیر گذاری در فرآیند تصمیم گیری هستند ما مجبوریم هر کدام از این سه نگرش را بر مبنای روش مورد به مورد (موردی) انتخاب کرده و استفاده کنیم کسی که از این نگرشهای فکری استفاده می کند و آنها را هم به کار می گیرد به عنوان یک فرد چند فکری شناخته می شود.تغییر دیدگاه ما از دیدگاه ماشینی به دیدگاه سیستمی تا زمانی که آینده در طول همان مسیر گذشته و حال ما نباشد (چرا که تغییرات موثری در جهان رخ می دهند) ما نمی توانیم راه حلهایی اساسی برای آینده بر مبنای حقایق گذشته و حال پیدا کنیم مبانی تفکر ما باید در مسیر رسیدن به حقایق حرکت کند و دوباره بر روی موضوعات و مضامین متمرکز شود. چگونه ماهیت اشیاء را می شناسیم؟ برای ما کشف این ماهیت آسان نیست ما خودمان مجبوریم که از داشتن دیدگاه ماشینی سنتی به دیدگاه سیستمی تغییر جهت دهیم نقطه مهم دیدگاه سیستمی دیدگاه جامع آن است اگر ما به هر چیز به دید یک سیستم بنگریم آنگاه هر چیزی برایمان یک جعبه چینی می شود که این بدان معنا است که جعبه بزرگتر (سیستم بزرگتر) شامل مجموعه ای از جعبه های کوچکتر (سیستم کوچکتر) می شود و یک جعبه کوچک (سیستم کوچک) هم جعبه های کوچکتری (سیستم کوچکتر) دارد و به همین ترتیب تا به آخر هر جعبه ای هدف یا اهدافی را دنبال می کند. هدف وسیله ای برای رسیدن به همه چیز است زیرا هر چیزی یک سیستم است و هر سیستم یک هدف دارد بررسی هدف چیزی یک مقصود و یا هدف است ما جستجو را توسعه اهداف می نامیم.الگوی تفکر راه گشا تفکر راه گشا شامل یک الگوی فکری و یک فرآیند فکری است الگوی فکری تفکر پیشرو مخالف الگوی تفکر سنتی است نکات اصلی آن به صورت هفت اصل بیان می شوند:۱. اصل بی همتایی ۲. اصل هدف گرایی۳. اصل راه حل آینده نگر ۴. اصل سیستمها۵. اصل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز ۶. اصل برنامه ریزی برای افراد ۷. اصل بهبود زمانیاصل بی همتاییاصل بی همتایی بر اساس دلایل زیر بنا گشته است: ۱. هیچ دو موقعیتی شبیه به هم نیستند به هر ترتیب افرادی که در یک شرایط به سر می برند با افراد دیگری که در شرایط دیگری قرار دارند متفاوتند.۲. هر مساله موقعیت و یا موضوع را در احاطه رشته منحصر به فردی از مسائل، موقعیت ها و یا موضوعات مرتبط به هر هم قرار می دهد.۳. مسائل، موقعیت ها و یا موضوعاتی که ممکن است مشابه به نظر برسند ممکن است نیازهای متفاوتی داشته باشند.۴. فناوری فردا با فناوری امروز متفاوت است.اصل بی همتایی راه حل کلی را که برای مکانهای بخصوصی در نظر گرفته شده است به راه حل های مخصوص مربوط به یک موضوع تبدیل می کند ما باید خواهان راه حل های مخصوص مربوط به یک وضعیت باشیم نه اینکه بر حقایق و واقعیتهای عام و کلی تکیه کنیم.اصل هدف گرایی یکی از ویژگی های بی نظیر تفکر راه گشا در مقایسه با تفکر سنتی بسط و توسعه اهداف از یک هدف کوچکتر به اهداف بزرگتر از طریق سلسله مراتب است.اصل راه حل آینده نگر راه حلهای آینده گرایانه را در جهت اهداف متمرکز طراحی نمایید و دوباره به عقب بازگردید تصور کنید اگر ناچار بودید بعد از مدت سه سال از اول و دوباره شروع کنید چه راهی را ارایه می کردید امروزه تغییرات را بر اساس راه حلی که ممکن است در آینده پیش آید تنظیم کنید.اصل سیستمها هر چیزی که در پی ساختن و یا بازسازی دوباره آن هستیم سیستم نام دارد وقتی چیزی را به عنوان یک سیستم می بینید باید هشت جزء یک سیستم را برای شناخت راه حلها مورد توجه قرار دهید.۱. مقصد۲. داده ها۳. خروجی۴. مراحل عملیاتی ۵. محیط ۶. توانایی بشری۷. توانایی فیزیکی ۸. توانایی اطلاعاتیاصل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز فقط اطلاعاتی را که برای ادامه فرآیند یافتن راه حل ها لازم است جمع آوری کنید مقصود خود را از دسته بندی یا دادن اطلاعات بدانید و راه حل ها را مطالعه کنید نه مسائل را.اصل برنامه ریزی

برای افراد موضوع این نیست که یک ایده چقدر جالب است اگر کارمندان از آن حمایت نکنند تباه خواهد شد موضوع این نیست که یک ایده چقدر کم بها است اگر کارمندان آن را متعلق به خود بدانند قطعا "موفق خواهد شد.اصل بهبود زمانی با کاشت بذرهای تغییرات آینده را ایجاد نمایید قبل از اینکه آنها را بشکنند آنها را تنظیم کنید و از زمان تغییرات هم آگاه باشید اصل بهبود زمانی راه حل های موثری را برای آینده می سازد راه حل ها باید به طور منظم تغییر کنند و به سوی راه حل های بهینه در آینده حرکت کنند فرضیات، مقاصد، ارزشها، مقیاسها، فناوری، محیط و راه حلها باید با گذشت زمان تغییر کنند.مدیریت جهانیبزرگترین منبع هدر رفته منبع انسانی است" والت دیسنی "به هیچ سیستمی- خواه یک سیستم رایانه ای باشد یا یک سیستم نظارت تولیدی و یا سیستم حسابداری و یا سیستم جمع آوری اطلاعات مورد نظر- اجازه ندهید شما تحت کنترل خود در آورد این سیستم است که باید برای شما کار کند و در خدمتتان باشد نه اینکه شما تحت کنترل آن قرار بگیرید" گرهالد پلنرت "نویسنده کتاب می گوید من وخانواده ام برای مدت یک سال تحصیلی در مالزی زندگی کردیم ما از قرار گرفتن در دل این فرهنگ لذت می بردیم و در یک خوابگاه دانشجویی که بر خلاف خانه خودمان در آمریکا هیچ پرده ای بر در و پنجره هایش نبود سکونت داشتیم آشپزخانه ما به قسمت رخت شویی راه داشت و این رخت شویی سوراخهای بازی به قسمت بیرون داشت این رخت شوی خانه به یک جاذبه توریستی برای گروه قورباغه های محل تبدیل شده بود و ما همواره بازدید کنندگانی داشتیم روزی یکی از این بازدید کننده ها راه آشپزخانه را در پیش گرفته بود کودکان در حال و هوای خاص خودشان خواستند این قورباغه را بگیرند آنان او را در یکی از گوشه های اتاق گیر انداخته بودند و دو طرف دیگر را با دستهایشان مسدود کرده بودند بچه ها مطمئن بودند که قورباغه راه فراری ندارند و از هر چهار طرف راه او را بسته اند اما این قورباغه مثل قورباغه های آمریکایی که قبلاً دیده بودند فکر نمی کرد او بالا پرید و خودش را به روی دیوار چسباند سپس با جهشی دیگر کاملاً از این مخمصه گریخت تعجب بچه ها را دو چندان کرد این قورباغه شبیه به یک میمون رفتار کرد او یک منظره غیر منتظره را خلق کرد و مسابقه را برد این همان چیزی است که مدیریت جهانی درباره آن بحث می کند این پدیده در مورد رسیدن به چشم اندازی رقابتی غیر منتظره و متفاوت بحث می کند که رقبا را غافلگیر نموده و از آنها سبقت می گیرد مدیریت جهانی کاربرد گسترده ای دارد.عوامل موثر در برداشتی واضح تر از چگونگی اداره تحول توسط مدیریت جهانی:۱.   مردم که منشاء تغییر هستند۲.   مشتریان که دلیلی برای تغییر هستند۳.   عملکرد که معیارها و مشوقهایی برای تغییر هستند۴.   رقباء که مانعی در راه تغییر هستند۵.   آینده که مسیری برای تغییر است۶.   اقدام یا یکپارچگی که موفقیتی در پس فرآیند تغییر استروش شناسی های تغییر تغییر عبارت است از یک چالش مستمر، مداوم و پایان ناپذیری از آنچه که ما می بایست مشتاقانه تحت کنترل قرار دهیم. درمورد کوهنوردی که سر می خورد، او از میخی که او را نگه می دارد، نه از ۹۹ میخ دیگری که " احتمال دارد او را نگه دارد " تشکر می کند .به همین ترتیب، ما مدیون تغییراتی هستیم که یک تفاوت موفقیت آمیز ایجاد می کند، نه تغییرات زودگذری که تنها زندگی ما را زود گذر می سازد. بنابراین، فرآیند برنامه ریزی تغییر مدیریت کیفیت جامع، ما را در متمرکز کردن و تکمیل کردن یاری می کند و به ابزاری در اشاعه تفکر مدیریتی تبدیل می گردد.هر چه سخت تر کارکنیم بیشتر خواهیم زیست"جرج برنارد شاو "فلسفه تفکر مدیریتی تفکر مدیریتی یک تغییر فرهنگی در سرتاسر سازمان است که سازمان را بر روی تغییرات و اقدام مجموعه ای از فرآیندها دوباره متمرکز می کند. ایجاد تفکر تمرکز بر فکر مهندسی خلاق تبلیغات خلاق تفکر مدیریتی مجموعه ای از ابزارها را برای ادغام (یکپارچگی) به کار می گیرد .ابزارهایی که در آن به کار می روند عبارتند از: تفکر راهگشا: پیش بردن خلاقیت مدیریت جهانی: پیشروی سازمانی و ادغام مدیریت کیفیت جامع: اجرای فرآیندخلاقیت نکته کلیدی دستیابی به موفقیت انعطاف پذیری و تمایل به تغییر می باشد شامل اینکه چگونه تفکر مدیریتی به کار گرفته می شود نیز هست.مردی بر روی اتومبیلش کار می کرد او هنگامی که همسرش اتفاقا "از آنجا رد می شد زیر ماشین دراز کشیده بود او را صدا کرد و گفت: می توانی آچار فرانسه را به من بدهی؟همسرش پاسخ داد البته و آچار پیچ گوشتی را به او

داد مرد از این اشتباه عصبانی شد و گفت: چگونه یک نفر این قدر زیبا و این قدر کودن می شود؟همسر پاسخ داد: خدا مرا زیبا آفرید آن قدر که تو با من ازدواج کنی و مرا کودن خلق کرد آنچنان که با تو ازدواج کنم!همه ما به هدایت نیاز داریم. رهنمودهایی که ما به آن احتیاج داریم را نمی توان در علوم و یا فناوری به دست آورد ارزش آنها کاملاً به نتایج به دست آمده از آنها بستگی دارد ولی هنوز هم می تواند در عقل عادی انسان قابل یافتن باشد " ای. اف. شوماخر "تفکر مدیریتی : کار کردن با هم او در طول مسیر در حالی که قدم می زد احساس نسبتاً عمیق و مظلومانه ای داشت چانه اش بر روی سینه اش سنگینی می کرد و به نظر می رسید چشمانش مبهوت شکل مجذوب و گیج کننده مسیر جاده شده اند او روز بدی را گذرانده بود وبه دنبال کسی بود تا با او حرف بزند. پسر بچه ای از روبرو و در جهت مخالف به سمت او می آمد پسر بالا و پایین می پرید و شاد بود و یک شاخه زیبای ارکیده سفید که چند دقیقه پیش آن را چیده بود در دست داشت پسر از بردن گل خسته شده بود زیرا مزاحم جست و خیز او بود. هنگامی که خانمی را که به سمتش می آمد دید فکر کرد که اگر گل ها را به او بدهد شاید او را خوشحال کند او جست و خیز می کرد و خوشحال بود تا به زن رسید و بدون گفتن حتی یک کلمه گل ها را به او داد زن با حیرت در حالی که انتظار چنین چیزی را نداشت گلها را گرفت او تعجب کرده بود و گل ها را نگاه کرد. آن، بهترین و زیباترین گلی بود که تا به حال دیده بود و به نظر می رسید که هدیه، آن را زیبا تر کرده بود. اکنون او یک هدف داشت:باید به سمت خانه بشتابد و گلها را در گلدان آب قرار دهد او می دانست اگر گلها را در آب نگذارد، خشک می شوند. زن، به سمت خانه شتافت. گلی به این قشنگی باید هر چه بهتر نگهداری شود. هنگامی که به خانه رسید، به سمت کمد ظرفها رفت و گلدانش را بیرون آورد. گلدان گرد و خاکی کثیف تر از آن بود که گل به این زیبایی را بتوان در آن گذاشت. بنابراین گلدان را شست و آن را با آب پر کرد و گل را در آن گذاشت. وقتی نزدیک رومیزی شد تا گلها را در آن بگذارد ،از اینکه رومیزی آن قدر کثیف و خاکی بود، ناراحت شد. بنابراین، رومیزی را شست و گرد گیری کرد. سپس بهتری زیر گلدانی اش را بیرون آورد و آن را روی میز قرار داد و گلدان گل ارکیده زیبا را روی آن قرار داد .زن شروع به تحسین گل کرد ،اما از کثیفی دیوار اطراف ناراحت شد. کثیفی دیوار از یک طرف و زیبایی گل از طرف دیگر. بنابراین، شروع به تمیز کردن آن دیوار و سپس همه دیوارها کرد و کف اتاق را نیز تمیز نمود .او بعد از مدتی خودش را در حال نظافت همه چیز در خانه دید. گلها به آن زن
هدف بخشیدند او برای تمیز کردن خانه به هیجان در آمده بود و حالا آن را لذت بخش می دید و اکنون دلیلی برای انجام این کار داشت او با داشتن یک خانه تمیز احساس خوبی نسبت به خودش پیدا کرد.حال اینکه آیا این داستانی بی محتوا بود یا مثالی پر معنا نشان می دهد که چطور یک کار کوچک می تواند یک تحول بزرگ ایجاد کند آخرین دفعه ای که ما در یک کار تصادفی و فداکارانه خداپسندانه شرکت کرده ایم کی بوده است؟ آیا انتظار نداریم که گاهی از اوقات کسی آن را برای ما انجام دهد؟ ما زندگی مان را با تصادف در مورد اعمال دیگران سپری می کنیم اما خودمان انتظار داریم که دیگران در مورد ما به نیاتهایمان قضاوت کنند اگر نیات ما به عمل تبدیل نشوند آنگاه کدام یک بهترند؟ ما نمی خواهیم خداوند گناهان ما را به خاطر آورد اما اشکال اساسی این است که ما با بی رحمی سعی می کنیم گناهان دیگران را به یاد آوریم (الدر جفری آر.هلند) تاکید این فصل بر روی تعامل میان افراد می باشد که در موفقیت تفکر مدیریتی و اثر بخشی بسیار اهمیت دارد اصولی که در تعامل میان افراد و کارکنان با هم نیازمند تاکید بیشتری هستند عبارتند از: کار گروهی اشتراک مساعی خلاق جهانی شدن افراد تفکر جهانی کاهش اختلاف شک و یقینتغییرات نظم نوین جهانی ملوان ، کف قایق پارویش دراز می کشد و حرکت امواج را حس می کند و شنود او از این حرکات پیامی را دریافت می کند پیامی که به او می گوید: این امواج به کدام جزیره برخورد کرده و چه مدت قبل و حتی با کدام موجها برخورد داشتند از روی این پیامها و با استفاده از آموخته ها و نیز تجربه و دانش شخصیش در رابطه با امواج است که ملوان می تواند پیامی را که امواج سعی در گفتن آن دارند بشنود او می داند که اکنون کجا است و

چگونه به جایی که می خواهـد می رود از روی پیام امواج است که ملوان راه رفتن به خانه را تشـخیص می دهـد. به تازگی فناوری جای نیاز به درک پیام امواج را گرفته است شاید لازم باشد که یکبار دیگر به امواج گوش دهیم و اصول گم شده ای که ما را ملتی بزرگ ساخت کشف کنیم. اصولی که بر روی ما مردم تاکیـد دارد و ترکیبی از فرهنگها و انسانها می باشد ما نیاز داریم که دوباره بر روی عقایـدی چون خداونـد و سـرزمین تمرکز کنیم مـا به اعتمـاد و صـداقت نیـاز داریم اعتماد به یکـدیگر به دولت و به رهبران تجاری مان اما اعتماد باید دو طرفه باشد هم از طرف ما و هم از سوی رهبرانمان . تفکر مدیریتی یک کشف جدید است کشفی که بر اساس اصول و ارزشـهای سـنتی معتبر بنا شده است ما به اصول و ارزشـهایی نیاز داریم که ما در مسیر درست رو به آینده حرکت دهد.

نابغه های کارآفرینی

داد ۱۳۹۰ ، ۰۷:۳۵ نابغه های کارآفرینی نویسـنده : احسان گریوانی خلاصه کتاب: مجید حسـنی- پیشگفتار: با توجه به فرهنگ کار و کارآفرینی مهمترین انگیزه پیشـرفت اقتصادی خود ، کشور و چامعه است. در همین دنیایی که ما زندگی می کنیم کسانی هسـتند که با تلاش شبانه روزی و بی وقفه و با پشتکار و اعتماد به نفس بالا از هیچ به همه چیز رسیدند. این چهره ها که خود بیشتر از طبقه میـانی و فقیر جـامعه برخواسـته انـد. چهره هـای گمنـامی که امروز همگی از سرشـناسترین مردم جـامعه خود هسـتند. این خلاصه بر گزیـده ای از زنـدگی نماد و نشانی از مردان و زنان پیروز امروز است. امیـدوارم از آن لـذت ببرید و همیشه پیروز باشـید. ۱- کنراد هیلتونبنیـان گـذار هتـل های زنجیره ای هیلتونبه راستی شـما هم نام هتل هیلتون را شـنیده ایـد. هتل های شـیک، راحت و با بالاترین امکانات در سرتاسـر جهان که از نظر خـدمات و سـرویس دهی به مشتریان در گونه خود بی همتا می باشد.کنراد هیلتون سال ۱۸۸۸ در «سـنت آنتونیو» ایالت مکزیکو به دنیا آمـد. پـدرش مردی پر انرژی و پر کار بود. او در شـهرشان یک فروشـگاه مواد غذایی دایر کرده بـود، هم چنین رئیس پسـتخانه، به خریـد و فروش دام هم می پرداخت.افزون بر آن هـا دارای داروخـانه و پمپ بنزین هم بود. مـادرش زنی دیـن دار بـود و فرزنـدانش را بـا باورهـای دینی بزرگ می کرد.کنراد در سـن نوجـوانی بـه آموزشـگاه نظـامی رفـت. تعطیلات تابسـتانش را در فروشـگاه پـدر به کـار می پرداخت و ماهـانه پنـج دلاـر دست مزد می گرفت. پیروزی های کنراد در کار انگیزه ای شد که مدرسه نظام را رها کند و به یاری پدرش بشتابد.در این زمان خانواده هیلتون کسب و کار موفقی داشتند به طوری که پدر خانواده با خرید معدن ذغال سـنگ توانست خانواده اش را برای گردش به شـیکاگو ببرد تا در هتل با شـکوهی اطراق کنند. این سـفر تاثیر شگرفی بر کنراد گذاشت.تنش اقتصادی سال ۱۹۰۷ انگیزه ای شد که پدر خانواده اندوخته هایش را یکباره از دسـت بدهـد و ورشکسـته شود. او با خانواده اش به رای زنی پرداخت و نظر آن ها را برای در آمـد کار و زندگی جویا شد. چون در خانه شان ۵-۶ اتاق بسـیار بزرگ وجود داشت و شـهرشان هم جای رفت و آمد مسافران و توریستی بود. کنراد پیشنهاد کرد اتاق ها را به مسـافران اجـاره دهنـد و اعضـای خانواده هم پذیرفتنـد.کنراد شـبها پس از شام می خوابیـد. نیمه شب از خواب بر می خاست و برای جستجوی مسافرانی که نیمه شب از قطار پیاده می شدند، به ایستگاه می رفت. پس از آوردن مسافران و نام نویسی آن ها ابزار و نیاز در اتـاق اه را بررسـی و سپس کالاـی سفارشـی را تهیـه کرده و دوبـاره برای آوردن مسـافرانی که سـاعت سه پس از نیمه شب می آمدند به ایسـتگاه قطار باز می گشت. این کار تا اندازه ای تنگنای خانواده را بر طرف می کرد و کنراد فرصت یافت در دانشـکده معدن نیوکوزیکو نام نویسـی کند و به درس بپردازد. پس از چندی با یک جوینده طلا آشـنا و در خرید معدن با او شـریک شد. اما بزودی شریکش از دنیا رفت و کنراد سرمایه اش را از دست داد و این زمان او بیست و سه ساله بود.با کوشش خود به عنوان نماینده ایالتی به مجلس رفت، اما از دو رویی و تزویرهای سـیاست بازان خوشش نیامد، آن را کنار گذاشت و به فکر بانکداری افتاد.در ۲۷ سالگی جانشـین بانک شـد، اما رشک و هم چشـمی و بدخواهی همکاران انگیزه ای شد از این کار هم دست بکشد. با آغاز جنگ

جهانی اول وارد ارتش شد و به سرپرستی کارپردازی ارتش گمارده و سپس در سال ۱۹۱۸ به فرانسه گسیل شد. با مرگ پدر از ارتش کناره گرفت و به آمریکا بازگشت. او بانکی در سان فرانسیسکو خرید و در همین زمان هتل «ملبا» را به بهای چهار هزار دلار خرید. بدین گونه او هتل های دیگری را نیز خرید. اما پس از چند سال در اندیشه شد تا هتل هایی در بیرون از آمریکا هم بخرد، و آن گاه در ساخت یک هتل با شکوه در اسپانیا با دولت پورتوریکو هم پیمان شد.سال ۱۹۶۵ شرکت هیلتون دارای ۶۵ هتل در ۱۹ کشور جهان بود. به سخن دیگر دارای چهل هزار اتاق و چهارصد هزار کارمند و کارگر بود. سی درصد از در آمد این هتل ها که بیش از پانصد میلیارد دلار می باشد از هیلتون بود.او ساعت ها با خو.د تنها می نشست و در اندیشه کار بود. همه این پیروزی ها ناشی از کوشش، توان و اندیشه ناب او بود. ۲- آنتونی رابینزنویسنده و مشاور شیوه های پیروزی نوینرابینز، سال ۱۹۶۱ در خانواده ای نادار به دنیا آمد. پس از گرفتن دیپلم به کارهای گوناگون مانند ظرفشویی، کارگری و نوکری روی آورد. وی خانواده ای از هم گسیخته داشت. با تنگدستی دست و پنجه نرم می کرد و در کودکی تماشاگر جنگ و تنش پدر–مادر خود بود تا این که آن ها از هم جدا شدند.در سن ۲۲ سالگی یک آپارتمان ۴۰ متری در پایین شهر کرایه کرد و زندگی تنها و ساده ای داشت. او ناچار بود ظرف های خود را در وان حمام بشوید.گذشته ای تنگدستی بسیار، وی بر اثر پرخوری و خوردن غذاهای چرب و مانده ی رستوران ها چاق شد و وزنش به ۱۲۰ کیلو رسید.اما با همان چاقی و ناداری، آرزوهای بلند پروازی داشت و در دنیای گمانه زنی خود کاخ زیبای را کنار جنگلی بزرگ تصور می کرد، او سرانجام اراده کرد برای رسیدن به آرزوهایش کمر همت ببندد و با چاقی اش مبارزه کند. از همین رو برای رسیدن به هدفش به خواندن کتاب پرداخت . اما به باور او نوشته ها همه ناسازگار آمد و خودش به این سرانجام رسید که :«انسان با اندیشه سالم می تواند بدنی سالم داشته باشد.»سپس او با پشتکار توانست ۱۵ کیلوگرم از وزن خود در دو ماه کم کند. رابینز سال ۱۹۸۴ شیوه های تازه ی رو.انشناسی را برای برخی از قهرمانان ورزشی به آزمایش گذاشت و دستمزد خوبی دریافت کرد و به زندگی فقیرانه اش سر و سامانی داد.وی که سمت و سوی خود را در زندگی پیدا کرده بود. از این رو وارد رشته ی روانشناسی شد، سمینارها و سخنرانی ها را در شهر های گوناگون برگزار کرد.او با شیوه های روان درمانی ویژه خود به چگونگی رهانیدن سختی ها و درمان نگرانی های مردم مانند :ترس، افسردگی، یاس و نا امیدی پرداخت.آنتونی رابینز سال ۱۹۸۶ در حالی که ۲۵ سال بیشتر نداشت، دستاور اندیشه ها و تجربه های کاری خود را در کتابی با نام «به سوی کامیابی» نوشت و در آن رازهای پیروزی خود و بسیاری از مردان موفق را اشکار ساخت.این کتاب در سال ۱۹۸۷ نام پر فروش ترین کتاب سال جهان را ویژه ی خود کرد .(هم چنین در ایران سال ۱۳۷۸) رابینز برای بهبود کار آمدی کارکنان ادارات، نکات روانشناسی سودمندی را یادآوری ، و رای زنی مردان بزرگ را در دنیای دانش و کار عهده دار شد. وی شیفتگی بسیاری به دستگیری نیازمندان دارد و می خواهد جهان را برای زیستن بهتر سازد. او سال هاست که بدون چشم داشتی، نیرو و دانش خود را در دسترس نیازمندان گذاشته و در سال ۱۹۹۱ بنیادی غیر انتفاعی را پایه گذاشت که هدفش یاری به کودکان عقب مانده و افراد بی خانمان، سالمندان و زندانیان است. رابینز اکنون بیش از ۵۰ سال دارد و با همسر و دو فرزندش در «دلمای کالیفرنیا» در همان کاخی که در رویاهایش می پروراند زندگی می کند و از دستگیری به دیگران دریغ ندارد. هم چنین چندین بنیاد خیریه رای زنی رایگان را پایه گذاری کرده است. کتاب های وی همیشه جزء پر فروش ترین کتاب ها در سراسر جهان و البته ایران است.۳- مایکل دلکارآفرین تکنولوژی کامپیوترهای خانگیDell، جوان ترین مدیر سال ۱۹۹۲، مدیر شایسته ی سال ۱۹۹۵، مدیر سومین کمپانی برتر سال ۲۰۰۰، مرد سال ۲۰۰۱، کار آفرین نمونه ی سال ۲۰۰۲ و ... همه و همه از نام های کسی است که کمپانی خود را تنها با هزینه هزار دلار سرمایه اش بنا کرد و هم اکنون روزانه بیش از ۴۰ میلیون دلار فروش دارد.دل ۲۳ فوریه سال ۱۹۶۵ در تگزاس به دنیا آمد. او برای گرفتن گواهی نامه ی پزشکی وارد دانشگاه Austin تگزاس شد، اما به سبب شیفتگی فراوانش به کامپیوتر رشته ی پزشکی را ادامه نداد. در دوران دانشجویی، زمانی که در خوابگاه دانشجویان به سر می برد، دست به کار فروش کامپیوتر به دانشجویان کرد، پس از آن

بود که این کار پایه رشد چشمگیر او به شمار آمد.در این فروش ساده دریافت اگر کالای مصرف کننده به طور یکراست به دست آن ها برسد و هیچ واسطه ای به میان نباشد، سود در خور و شایسته ای برای هر دو تولید کننده و مصرف کننده خواهد داشت.پس از چندی توانست از راه همین داد و ستد، پولی برابر ۱۰۰۰ دلار پس انداز نماید و سر انجام سال ۱۹۸۴، یعنی در سن ۱۹ سالگی کمپانی خودش را زیر نام Dell به ثبت برساند.از ویژگی های بارز او پس از بازگشایی شرکتش، فروش تلفنی و سپس اینترنتی کامپیوتر بود. با یک تلفن سفارش کامپیوتر می گرفت و پس از اندکی کامپیوتر درخواستی به درب خانه یا جای کار خریدار داده می شد.با این پروژه کمپانی ساده و کوچک «دل» که سال ۱۹۸۴ با هزار دلار بنا شده بود، در سال ۲۰۰۰ پس از گذشت ۱۶ سال ، بیش از ۲/۳۱ میلیارد دلار ارزش داشت.هم اکنون کمپانی دل به ساخت قطعات کامپیوتر، ارائه ی خدمات و گسترش توانمندی های شبکه ی اینترنتی سرگرم به کار است.بیش از ۴۰ هزار کارمند در بیش از ۱۷۰ نمایندگی در سراسر جهان و در آمریکا، کانادا، انگلستان، سنگاپور، ژاپن، و ... در این کمپانی کار می کنند.رشد ۵۰ هزار درصدی سهام این کمپانی نشان از توانایی است که خواسته ی هر سرمایه گذاری را برای شرکت در بخش بازرگانی آن بیشتر از پیش دل گرم می کرد. این کمپانی در بازپرداخت سود به سهام داران و سرمایه گذارانش پایه نخستین را در آمریکا داشته و همه ی این پیروزی ها وام دار اندیشه و نوآوری مدیری شایسته و کار آفرینی نمونه به نام مایکل دل است. افزون بر کوشش های بازرگانی، دل چندین بنیاد خیریه و بشر دوستانه بنا کرده است که در آن جا به کارهای آموزشی، زیست محیطی، یاری به بازگشایی تنگناهای اجتماعی و ... سرگرم است.او همچنین به سبب نبوغ بالایش در شورای مشاورین علمی و تکنولوژی رئیس جمهور آمریکا عضو است و نیز با سمت یکی از اعضای اتاق بازرگانی در شورای اقتصاد آمریکا به کار گرفته شده است.۴- کرک گرگوریانپدر هتل داری جهانوی چهارمین فرزند خانواده است که ششم ژوئن سال ۱۹۷۹ در «فرسنو» آمریکا به دنیا آمد. با اینکه او در آمریکا به دنیا آمده بود، و تا زمانی که سن و سالی پیدا نکرد، نمی توانست انگلیسی را خوب گفتگو کند. چرا که زبان خانوادگی آن ها «ارمنی» بود و همه ی اعضای خانواده به این زبان سخن می گفتند.با واداری برادرش به رشته بوکس رفت و همه ی زمان خود را به این رشته ویژه کرد. پس از اندکی با پشتکاری که داشت به جایگاه خوبی دست یافت و مدال هایی هم گرفت.چند سالی گذشت. او جوان خوش قد و قامتی شد. خانواده اش سامان مالی مناسبی نداشت. از همین رو دوباره وارد بازار کار و کوشش شد و در پاییز سال ۱۹۳۹ سراغ یکی از دوستان خانوادگی خود رفت و به کار نصب بخاری های دیواری در جاهای عمومی سرگرم شد.یک روز به همراه کار فرمایش برای انجام سفارشی که با هواپیما به شهر دیگری می رفتند اندیشه ای ذهن او را به خود آورد و آن این که او می خواست خلبان شود.پس از پرس و جوی فراوان دریافت یکی از ماهرترین زنان خلبان در زمینی بسیار بزرگ به کار آموزش خلبانی است. هر چه زودتر به آنجا رفت و سرغ زن خلبان را گرفت و گفت که هیچ سواد و گواهی تحصیلی ویژه ندارد. پولی هم ندارد تا بتواند آبونه ی کلاس های آموزش را بپردازد، اما فراوان شیفته ی پرواز است. «بارنس» زن خلبانی که شور و شوق بسیار او را دید، به او آموزش داد. شش ماه، از این تاریخ گذشت و «کرک» توانست گواهی خلبانی و بازرگانی خود را دریافت نماید و در همان جا به آموزش این فن سرگرم به کار شد.پس از چندی وظیفه جابجایی هواپیماهای بمب انداز را به همراه تانکرهای سوختشان به اسکاتلند به او سپردند. و از این راه توانست دارایی خوبی به دست بیاورد. پس از چندی هم نام او در لیست خلبانان زبده و پرکار با دستاوری بالا جای گرفت.یکی از بازرگانان لس آنجلس او را خلبان ویژه ی خود برای سه سفر در هفته بر گماشت. هم زمان با بودنش در لاس وگاس، در همه ی لاتاری های این شهر شرکت کرد و در همه ی آن ها برنده شد، و دارایی بسیاری به دست آورد.سپس همسر گزید و دارای دو فرزند شد و یک کمپانی هوایی کوچک با نام Tracinda که برگرفته از نام دخترانش بود بنیاد کرد. سال ۱۹۶۵ وارد بورس شد و سهام آن را مردم فروخت. پس از زمان کوتاهی ارزش سهام آن از ۵/۹۸ دلار به ۳۲۰ دلار افزایش یافت.سال ۱۹۶۲ در یک آغاز دلاورانه زمینی به اندازه ی ۳۲۰ هزار متر به بهای ۹۶۰ هزار دلار خریداری کرد و آن را به

یک کمپانی بزرگ اجاره داد و سپس هم به همین کمپانی به بهای ۵ میلیون دلار فروخت.در آغاز سال ۱۹۶۷ زمینی دیگر به بهای ۵ میلیون دلار خرید و خودش آن را به کار گرفت، و آغاز به ساخت بزرگ ترین هتل آن زمان در دنیا نمود.هتلی ۳۰ طبقه با ۱۵۱۲ اتاق که در سال نخست بازگشایی آن بیش از ۳ میلیون دلار در آمدش شد. او روز بروز بر دارایی و آوازه ی خود افزود تا این که ناگهان دشواری بزرگی پدید آمد.ارزش های سهام در جهان پایین آمد و او می بایست سود وام های کلانی را که گرفته بود پس دهد. در این بین ناچار شد نیمی از سهامش را به هتل بین المملی هیلتون بفروشد. او خانه، هواپیما و قایق گردشی اش را نیز فروخت.پس از پایان این زیان به سراغ هالیوود رفت. سال ۱۹۷۲ هتل دیگری دارای ۲۶ اشکوبه (طبقه)، ۲۰۸۴ اتاق ساخت و آن را گراند هتل نامید. و با نام بزرگ ترین هتل جهان به ثبت رسانید. سال ۱۹۸۰ گراند هتل دچار رخ داد آتش سوزی شد و ۸۵ نفر جان باختند. پس از هشت ماه هتل بازسازی و راه اندازی شد. سال ۱۹۹۳ وی Mgm granod را که دارای ۵۰۰۰ اتاق، هشت رستوران، باشگاه ورزشی، پارک و سالن نمایش بود بازگشایی کرد. نام وی هم به عنوان پدر هتل دارای جهان به ثبت رسیده است. ۵- چاب چارلسطراح تجارت الکترونیکوی سال ۱۹۳۷ در «ساکرامانتوی کالیفرنیا» به دنیا آمد. از آنجا که در آن زمان دانش پزشکی به پیشرفت های کنونی دست نیافته بود، و خانواده ها به سلامتی فرزندان خود توجه نمی کردند، هیچ کس در نیافت چارلس چه بیماری دارد که در اثر آن توانایی شناخت واژه ها را ندارد، از این رو ناتوانی او را در خواندن و نوشتن به گونه هایی چون بی علاقگی به درس و یا تنبلی نسبت می دادند.از همین رو به نشان همین دشواری ، بیشتر به کتاب های نگاره ای روی می آورد و می کوشید از راه پرتره مفاهیم را بهتر بیاموزد اما نگذاشت این مشکل به سادگی به او چیره شود. از آنجا که شیفتگی فراوانی به کار کردن داشت، بدون توجه به دشواری بینایی اش سرگرم به کار شد. نخستین کارش، بسته بندی مغز گردو و فروش ان بود، سپس مرغ و تخم مرغ را نیز به کارش افزود.از همان آوان زندگانی اش آموخته بود که برای داشتن یک کار پر در آمد به دو راه نیازمند است:«نخست داشتن ایده مناسب، و دوم شیفتگی و پشتکار فراوان.»او توانست دبیرستان را با بالاترین نمرات در دروس ریاضی و علوم به پایان برساند و وارد دانشگاه «استن فورد» گردد. در همان سال از درس انگلیسی و فرانسه نمرات پایینی دریافت کرد، اما به یاری دوستان هم اتاقی اش توانست مهارتش را در این درسها افزایش دهد و پذیرفته شود.چندی گذشت و او دریافت که گرایش ویژه ای به اقتصاد و بازرگانی دارد و این گرایش سبب شد با تلاش فراوان سال ۱۹۵۹ لیسانس خود را در رشته اقتصادی بگیرد و در همین زمینه را دنبال کرد و سال ۱۹۶۱ گواهی MBA را از دانشکده بازرگانی «استن فورد» گرفت.سال ۱۹۶۳ ، به همراه دو تن از دوستانش نشریه ای راه اندازی کردند که در آن به رایزنی اقتصادی مردم می پرداختند، در این کار چنان پیروزی به دست آوردند که در عرض دو سال بیش از سه هزار نفر از خوانندگان و مشترک دائمی آن ها شدند.در آغاز دهه ۱۹۷۰ او رسما وارد بازار کار شد و با صد هزار دلاری که از عمویش وام گرفت، یک بنگاه بزرگ بازرگانی در «سانفرانسیسکو» بنا کرد.او باور داشت سرمایه های خفته در جامعه همگی باید به کار گرفته شوند. به باور او تک تک مردم در خانه یا حساب های بانکی شان سرمایه ای دارند که اگر همه آن ها را کنار هم بگذاریم پروژه های بسیار بزرگی به سر انجام خواهند رسید. وی نخستین کسی بود که خواستار آمدن تک تک مردم به بخش سهام داری شرکت ها و کارخانه ها شده بود.سال ۱۹۷۴ کمپانی اش به بزرگ ترین شرکت داد و ستد بازرگانی در سراسر کشور تبدیل شد.سال ۱۹۷۷ پروژه تجارت الکترونیک را پیشنهاد کرد و خودش با نام نخستین سرمایه گذار این پروژه گام به پیش گذاشت و در چارچوب برنامه بتا همه ی کار بازرگانی و خرید – فروش را به صورت خودکار و از راه دور میسر ساخت و پیروزی بزرگی را از آن خود و شرکتش نمود.سال ۱۹۸۳ کمپانی وی که نزدیک به نیم میلیون مشتری داشت، با همیاری امریکن بانک به مبلغ ۵۷ میلیون دلار خریداری شد. سال ۱۹۸۴ سه برنامه دیگر برای فروش اینترنتی طراحی کرد و توانست نخستین کتاب خود را با نام «چطور سهام خود را به فروش برسانید» نوشت و راهی بازار کرد.سال ۱۹۹۸ کتاب دومش را با نام «راهنمایی های schwab برای داشتن استقلال مالی» پخش شد. سال ۱۹۹۹ تبلیغات خود را به

تلویزیون کشانـد و دفتر تـازه اش را در استرالیـا گشود. در ژانویه سال ۲۰۰۱ جمله Business وی را مـدیر موفق سال ۲۰۰۲ کرد. سومین کتابش با نام «شما ۵۰ سال دارید، حالا باید چه کار کرد؟» را چاپ کرد و هم اکنون کمپانی اش با بیش از ده میلیون سرمایه گذار از سراسر جهان سرمایه ای بیش از ۹۰۰ میلیارد دلار دارایی دارد.فهرست مطالب پیشگفتار ۱- کنراد هیلتون ۲- آنتونی رابینز ۳- مایکل دل ۴- کرک گرگوریان ۵- چاب چارلس

رمز خلاقیت برای جوانان

علی علی پناهی

خلاصه کتاب: رضا نایب زاده طرقبه - خودآگاهی گام اول خلاقیت: اولین قدم به سوی خلاقیت و خود شکوفایی شناخت خویشتن است.بنـابراین اگر هم اکنون از خودتان سؤال کنیـد که،«من کیستم؟»چه پاسـخی داریـد؟از شـما نمی خواهم نام و نام خانوادگی و میزان تحصیلات و درآمد خود را اعلام کنیدمن می خواهم باور شما را در مورد خودتان بدانم.این باور پایه و اساس زندگی شما و عامل اصلی در تعیین خوشبختی شـما است.چرا؟زیرا انسان ها همان گونه که خود را باور داشـته باشـندمی اندیشـند و زنـدگی می کننـد،یعنی افکار و انـدیشه های شـما که کیفیت زنـدگی شـما را خلق می کننـد.حاصل باور شـما در مورد خودتان است.باور ما در مورد خودمان،یعنی عزت نفس ما و عزت نفس ما یعنی پایه و اسا شخصیت ما.همانطور که خداونـد می فرماید وقتی انسان را کامل کردم و از روح خودم در او دمیـدم بسیاری از انسان ها از این هویت خود غافلند و نمی دانند که روح الهی دارند و می توانند روی کره زمین زنـدگی عـالی داشـته باشـند و جانشـین شایسـته ای برای خداونـد روی زمین باشـند.مـا می تـوانیم آنگونه که می خواهیم زنـدگی کنیم.ما هم می توانیم مثل همه بزرگان تاریـخ از زنـدگی خود یک شاهکار بسازیم.هیچ تردیدی در این مورد نباید داشـته باشیم.کلید این کار در افکارمان قرار دارد.جسم ما محدودیت دارد اما روح الهی ما بیکران است و حد و مرز ندارد.هوش و استعداد های ما نیز بخشی از همان روح بیکران الهی ما است،نه جزئی از جسم محدود ما.زندگی هدفمند:در زندگی به دنبال چه هستید؟آیا شمـا هم مثل بسیاری از مردم به دنبال خوشـبختی هستیـد؟آیا شـما هم ماننـد بسـیاری از مردم تصور می کنیـد پول،مقام و امثال آن خوشـبختی می آورد؟آیا می دانید بسیاری از افراد به ظاهر خوشبخت که دارای پول،مقام و ثروت هستند،از افسردگی رنج می برند و از داروهای آرام بخش اسـتفاده می کنند؟بهترین تعریفی که از انسان خوشـبخت میدانم عبارت است از:فردی که می داند چگونه و تحـت هر شـرایطی از زنـدگی لـذت ببـرد،بـه خصـوص وقتـی که اطرافیـان او عصـبانی و نـاراحت هسـتند.بـدیهی است که انسـان خوشـبخت هم کمبودهـای زنـدگی را احسـاس می کنـد اما برای رفع آن ها تلاش می کنـد و در نتیجه نه تنها خود از کمبودها رنج نمی برد بلکه کسـی را هم رنـج نمی دهـد.حتما "می پرسـید،«چگونه می توانیم از زنـدگی لذت ببریم؟»پاسخ بسـیار ساده است:راه لـذت بردن از زنـدگی این است که در زنـدگی هـدف داشـته باشـید.فراموش نکنیـد که عظمت انسـان هـا به انـدازه عظمت هـدف آنهاست.زندگی هدفمند یعنی هم در زندگی پیشـرفت کنید و هم از امکانات و مواهبی که خداوند آفریده لذت ببرید و هم به فکر خـدمت به دیگران باشید.اجازه دهیـد خیر در زنـدگی شـما جاری شود.اگر در زنـدگی هـدف داشـته باشـید،واقعا از زندگی لذت خواهیـد بردو احساس آرامش خواهیـد داشت.چرا؟برای اینکه احساس پوچی و بیهودگی نمی کنیـد و هر قدم شـما در جهت هدف شمـاست.الگوی زنـدگی:هیـچ چیز بهتر از داشـتن یک الگوی موفق در زنـدگی نیست.پس شـما هم بایـد انسان های موفق جامعه و تاریـخ را پیـدا کنیـد و روش زنـدگی آن ها را دنبال کنیـد.بـد نیست بدانیـد که انسان های موفق هرگز از عبارات زیر اسـتفاده نمی کنند:ü شـرایط خیلی ناامید کننده است،ما هرگز نمی توانیم پیشرفت کنیم.ü هیـچ وقت اوضاع به نفع ما نبوده است.ü بعضی آدم ها خیلی خوشـبخت هسـتند.انسان موفق از اینگونه عبارات استفاده می کند:ü این،مانع کوچکی است.خیلی زود آن را از سر راه بر می دارم.ü در این حادثه تلخ نکته مثبتی برای همه ما وجود دارد.ü خوشبختی هر کس دست خودش است.ü زندگی

عـالی است.در واقع دو گروه جملات فوق،نشان می دهند که انسان ها دو گروه هستند:گروه اول افراد بدبین هستند و شرایط را نامساعد و ناگوار می دانند و گروه دوم همان شرایط را می بینند،اما به نقاط روشن ان توجه دارند.اگر می خواهید همواره از زندگی لذت ببریدباید ویژگی های منفی را کنار بگذارید و به دنبال ویژگی های مثبت باشید.از جمله باید همواره از عبارات مثبت و امیدوار کننده استفاده کنید.به سوی خلاقیت:انسان خلاق حسادت نمی کند،برای حل هر مسئله ای از هم فکری دیگران استفاده می کند،حقیقت را در افکاری که مخالف نظر اوست جستجو می کند،نه تنها از موفقیت دیگران لذت می برد بلکه چشم و هم چشمی و رقابت ناسالم را هم قبول ندارد.هیچ قهرمان خاصی ندارد و می داند که در برابر هر قهرمان مشهوری میلیون ها قهرمان گمنام وجود دارداو هر کسی را یک قهرمان می داند.انسان خلاق هیچ ارزشی برای دنباله روی از دیگران قائل نیست و این توانایی را دارد تا به راحتی با قواعد و ضوابط جزیی کنار بیاید.انسان خلاق با دیگران با صداقت مواجه می شود.همیشه از قدرت تخیل خود در هر شرایطی استفاده می کند و با هر چیزی در زندگی از یک دیدگاه خلاق و سازنده برخورد می کند.خلاقیت چیست؟خلاقیت یعنی منحصر به فرد بودن.در رویارویی با مسائل یا روبرو شدن با زندگی با دیدگاه نظر خاص خود.در واقع برخورد با مسائل زندگی آنگونه که خود شما به عنوان یک انسان انتخاب می کنید نشانه خلاقیت شما است.مفهوم لفظی خلاقیت یعنی«خلق و ایجاد چیز جدید»عکس خلاقیت تقلید و دنباله روی است،نه«کند ذهن بودن»خلاقیت کودکان وقتی متوقف می شود که از آنها خواسته شود کارها را همان گونه انجام دهند که آموزش دیده اند.یعنی دنباله رو باشند و از خودشان حرف جدید یا نکته جدیدی ارائه نکنند.تقلید و دنباله روی از دیگران یعنی نادیده گرفتن استعدادهای الهی نهفته در وجود خود،که این کار نوعی خود کشی است .حال برای آن که انسانی خلاق باشید باید به هفت نکته زیر توجه داشته باشید.ü داشتن احساس استقلال.خلاقیت یعنی چیزی جدید خلق کردن،یا برخورد با مسائل با نگاهی جدید .برای آنکه خلاق باشید باید احساس کنید که به کسی وابستگی ندارید.باید یقین کنید برای جلب رضایت دیگران کاری نمی کنید.شما موجودی بی نظیر و منحصر به فرد هستید و لذا برای انجام هر کاری باید روش خاص و مخصوص به خود داشته باشید.ü برای شناخت هر پدیده ای ذهن باز داشته باشید و مشتاق باشید برای هر کاری در زندگی به نکات جدید برسید و خود را برای هر کاری توانمند بدانید.ü صداقت را در وجود خود تقویت کنید.خلاقیت به شکب پیچیده ای با صداقت و سلامت نفس در هم آمیخته است.انسانی که با خودش صادق باشد،در این صورت این آزادی را دارد تا از صداقت فردی خود در زندگی و در تمام امور خود استفاده کند.بر عکس انسانی که دروغ می گوید بطور غیر طبیعی زندگی می کندو به طور غیر طبیعی هم رفتار می کند.در انسانی که زندگی مصنوعی و غیر طبیعی دارد،خلاقیت رشد نمی کند.ü هرگز در مورد عظمت و بزرگی خود تردید نداشته باشید.انسان های خلاق هیچ تردیدی به عظمت و بزرگی خود ندارند و می دانند بزرگی و نبوغ در درون آن ها نهفته است.در ضمن می دانند که این نبوغ با کار و تلاش شکوفا می شود.ü شوق و اگاهی داشته باشید.انسان های خلاق شوری در درون دارند که افراد غیر خلاق ندارندذ لذا برای یادگیری انچه برایشان جالب است پشتکار نشان می دهند.این افراد از اینکه در مورد هر پدیده ای سوال می کنند لذت می برند.ü داشتن پشتکار.افراد خلاق وقتی درگیر کاری می شوند با اشتیاق تمام به ان می پردازند و تا زمانی که توان آنها تحلیل نرفته است بر روی آنها کار می کنند.انسان های خلاق معتقدند که هیچ موفقیتی حاصل نمی شود مگر در سایه کار و تلاش:وَ اَن لَیسَ لِلاِنسانِ الا ما سَعی.هیچ چیز در زندگی نمی تواند جای پشتکار را بگیرد.استعداد نمی تواند،زیرا چه بسیارند انسان های با استعداد،اما ناموفق.نبوغ نیز نمی تواند جای پشتکار را بگیرد؛بابت نبوغ به کسی دستمزد نمی دهند.تحصیلات نمی تواند؛زیرا دنیا پر از تحصیلات کرده های فراموش شده است .فقط پشتکار و عزم راسخ هستند که حرف اول را در مسیر خلاقیت می زنند.پشتکار باید از درون انسان بجوشد.ü استقلال در فکر.انسان های خلاق به روش های منحصر به فردی فکر می کنند که موجب رشد خلاقیت آن ها می شود.آنها زندگی را با نگاه خاص خود می بینند .افراد خلاق به نحوی فکر می کنند که متداول و معمول نیست.به این راضی نمی

شونـد که عنوان چیزی را بداننـد وسپس آن را فراموش کننـد.ان هـا می خواهنـد عمق پدیـده ها را ببیننـد.برخی ویژ گی های انسان خلاقÜ انسـان خلاق از طرح سوال در مورد هر چیزی لـذت می برد.اشتیاق آن ها برای فهمیـدن حـد و مرز نـدارد.با هر چیزی که روبرو می شونـد برایشـان جالب است.دوست دارنـد چیز های جدیـد را آزمایش کننـد و هراسـی از پدیـده های ناشـناخته و مجهول ندارند.Ü انسان های خلاق یاد نگرفته اند خیلی مراقب باشـند،بلکه مشتـاق هستند دست به مخاطره بزنند.دوست ندارند در زند گی تماشاچی باشـند؛در واقع نمی توانند منتظر بنشینند تا سر موقع به مقصد بروند.دوست دارند حرکت کنند.اهل کار هستند.ذهن آن ها دائم فعال است.Ü انسان های خلاق شدیـدا "به دنبال برنامه هایی هسـتند که برایشان جالب باشـد.در کتابخانه به دنبال منابع جدید می رونـد بـا متخصـصان گفت و گو می کننـد تـا بـا کشـفیات آن هـا آشـنا شونـد.ممکن است از برنامه های عادی کلاس ها،مانند پرسـش و پاسخ پایان فصل ها راضـی نباشند.در صورتی که تمایل آن ها برانگیخته شود توان فوق العاده ای پیدا می کنند.Ü انسان های خلاق افکار خاصـی دارند،احساسات خاصـی دارند و رفتارشان منحصر به فرد است.همین احساسات و عواطف است که آن ها را خلاق می سازد.بسیار صادق هستنئ.اگر ناراحت شونـد بروز می دهنـد و اگر خوشـحال شوند؛شادی را در چشـمان آن ها و در رفتار آن ها خواهید دید.Ü افراد خلاق به سر و وضع خود توجه دارند؛اما آن قدر خلاق و سازنده هستند که متوجه باشـند ارزش آن هـا به وضع ظـاهری آن هـا بسـتگی نـدارد،بلکه نوع رفتـار آنهـا و شخصـیت آن ها مهم است.زنـدگی را با همه پدیـده های آن دوست دارنـد،حتی به سگ و گربه گرسـنه هم احساس ترحم دارند.Ü افراد خلاق هرگز در زنـدگی خود درجا نمی زنـد.آن ها با روش خود،کـار می کننـد.نوآوریدارنـد،از انسان های معمولی فراتر می رونـد و تصاویر کاملی از خودشان خلق می کننـد.Ü انسان خلاق شوخ طبع است و می تواند شما را بخنداندو به دیگران نیز کمک می کندتا این گونه باشند،اما برای پنهان کردن نگرانی های خـود به دلقـک بـازی پنـاه نمی برد و از شوخی هـای نیش دار نیز اسـتفاده نمی کنـد.Ü انسـان خلاـق وقتی در یـک جمع قرار می گیرد،جلو غیبت،شایعه پراکنی و استهزاء دیگران را می گیرد.خیلی زود متوجه می شود که چه چیزی مورد آزار دیگران می شود و بلافاصـله تلاـش می کنـد تـا رفتـار خود را اصـلاح کنـد.به جـای اینکه به دنبال نقطه ضـعف در دیگران باشـد،در آنها فضـیلت می بیند.رقابت را دوست دارد،اما بر پیشرفت خود تاکید دارد نه بر شکست دیگران.ویژگی های انسان خلاق:ü انسان توانمد یا خلاق کسـی است که تحت هر شـرایطی دارای اعتماد به نفس و عزت نفس بالایی است و سراسـر وجودش شور و شوق بوده و به جهان و به همه هستی احسـاس تعلق خـاطر دارد.به این معنـا که در این دنیـا خود را از هیـچ کس جـدا نمی دانـد و همه انسان ها را دوسـت دارد.ü انسان توانمند بر اساس رهنمود های درونی عمل می کند،یعنی به پیام هایی که از درون می آید توجه دارد.به خود اعتماد دارد و به اسـتقبال مشـکلات می رود.ممکن است گاهی عصـبانی شود اما کنترل خود را از دست نمی دهـد.هرچز شـکایتی ندارد و نزد دیگران آه و ناله نمی کند.ü انسان توانمند و خلاق هرگز در زندگی به رقابت فکر نمی کند و برای ارزیابی پیشرفتِ خود،به نـدرت خـود را بـا دیگران مقـایسه می کنـد.در واقع او برای ارزیـابی پیشـرفتِ خـود،وضع امروز خود را بـا دیروز خود مقـایسه می کندü انسان توانمنـد عالی زندگی می کند و حداکثر لذت را از زندگی می برد.برای این کار از عوامل مصـنوعی مانند سیگار و امثـال آن اسـتفاده نمی کنـد بلکـه از هر چیزی کـه در زنـدگی بـه دست می آورد خـوب بهره می گیرد.از همه چیزهـای خـوب در زندگی لذت می برد،از جمله پیاده روی،ورزش،مطالعه،گوش دادن به موسیقی،خواندن شـعر و ....ü یکی از ویژگی هـای انسان خلاق این است که قـدرت تخیل او زیاد است لـذا برای آنکه راه حل مسائل را پیـدا کنـد از قـدرت تخیل و تفکر خود استفاده می کند.ü نکتـه دیگر ایـن که انسـان توانمنـد دچـار افسـردگی و غـم و غصه نمی شـود و همـواره به جنبه هـای مثبت زنـدگی تـوجه دارد.توجه به نعمت ها و عدم توجه به غم و غصه از ویژگی های مهم انسان توانمند است.ü یکی از خصوصیا ت انسان توانمند و خلاـق این است که شـوخ طبع است،امـا هیـچ گـاه دیگران را به دلیـل نقطه ضـعفی که دارنـد مسـخره نمی کننـد و به دیگران نمی خندد.ü انسـان توانمنـد هرگز خود را شـکست خورده نمی دانـد بلکه شـکست را آموزش و تجربه می دانـد و همواره خود را در

مسیر موفقیت می بیند.ادیسون برای اختراع لامپ ۱۰۰۰ مرتبه آزمایش انجام داد تا بالاخره به نتیجه رسید.مهماین است که وقتی ادیسون ۹۹۹ بار آزمایش انجام داد و هنوز نتیجه نگرفته بود خود را شکست خورده نمی دانست.او فکر نمی کرد که ۹۹۹ بار آزمایش ناموفق انجام داده بلکه خود را صاحب ۹۹۹ تجربه مختلف می دانست.عزت نفس و اعتماد به نفس:عزت نفس یعنی ارزش و احترامی که ما برای خودمان قائل هستیم.پس هر چه عزت نفس ما بالاتر باشد ما احترام بیشتری برای خودمان قائل هستیم.بیشتر قدر خودمان را می دانیم و به قول گوته کمتر خودمان را ضعیف و ناتوان می دانیم.سوال:آیا تکبر و خود خواهی به معنای داشتن عزت نفس بالاست؟خیر!باید توجه داشته باشیم که داشتن عزت نفس بالا با تکبر و خود خواهی کاملا "تفاوت دارد.در واقع آدم های خود خواه و متکبر به خاطر بعضی پدیده های بیرونی یا ظاهری مثل قدرت،پول،مقام،خودرو،زیبایی و امثال آن که دارند دچار تکبر می شوند.در حالیکه درون این آدم های خالی اس ت و در واقع خودشان هم شخصیت خودشان را قبول ندارند.درضمن اگر دقت کنید می بینید پدیده هایی که به آنها اشاره کردم ماندنی نیستند.گاهی اوقات هم اصلا "در زندگی ما کارآیی ندارند.در حالیکه عزت نفس یک پدیده درونی بوده و همیشه همراه انسان است .ناگفته نماند بذر های اولیه عزت نفس در خانواده و در اثر رفتار والدین شما با شما کاشته می شود.برای داشتن عزت نفس بالا چه کار باید کرد؟ü سعی کنید انسان های موفق را که دارای عزت نفس بالایی هستند شناسایی کنید و آنها را الگوی خود قرار دهید .پس از آن،تلاش کنید تا قلبا "خود را یک انسان محترم بدانید . رفتارتان نشانه عزت و احترامتان باشد و هرگز به کسی بی احترامی نکنید.ü خود را فردی خاص و منحصر به فرد بدانید.شما در درون خود توان نا محدودی دارید تا در زندگی تبدیل به چیزی شوید که خودتان انتخاب می کنید.پس هیچ نیازی نیست که در زندگی شبیه کسی باشید.شما باید عظمتی را که خداوند در وجودتان گذاشته کشف کنید و آن را شگوفا کنید.ü بپذیرید که فردی ارزشمند هستید.حتی اگر گاهی دچار اشتباه شوید.باید یادتان باشد که:«هذ انسان محترمی ممکن است اشتباه کند».پس ارزش شما غیر از رفتارهایتان است .لذا اگر در کاری موفق نبودید یا در درسی نمره ضعیفی گرفتید،باید ازاشتباهاتخود در س بگیرید.ü مسئولیت پذیر باشید.انسان هایی عزت نفس بالا دارند که از آغاز زندگیشان مسئولیت پذیر بوده اند.این افراد اجازه نداده اند تا والدین آن ها کاری برایشان انجام دهند،اطاقشان را تمیز کنند،کتابهایشان را مرتب کنند.بلکه با انجام کار خود،آزمایش کارها و حوادث مختلف،اعتماد به نفس پیدا کرده اند.کودکانی که انجام کارهای روزانه خود مسئولیت پذیر می شوند احساس افتخار می کند،هم اعتماد به نفس آن ها زیاد می شود و هم عزت نفس آن ها بالا می رود.ü ما همان چیزی می شویم که به آن فکر می کنیم.فکر ما تصویری را که ما از خود داریم شکل می دهد و این تصویر نیز به نوبه خود احساسات و رفتار ما را می سازد.رالف والدو امرسون فیلسوف آمریکایی در قرن نوزدهم می گوید:«انسان همان چیزی است که تمام روز به آن فکر می کند».سعی کنید از موفقیت های خود در زندگی تصاویر مثبت در ذهن داشته باشید.این کار در ایجاد اعتماد به نفس گام بزگی است.چگونه تصویری را که از خود دارید بهبود بخشید:برای بهبود بخشیدن به تصویری که از خود دارید،یعنی تقویت عزت نفس و اعتماد به نفس به نکات زیر توجه داشته باشید.ü به جای اینکه همیشه از راه های امن حرکت کنید،ریسک پذیر باشید.انسان هایی که از ریسک پرهیز می کنند دارای اعتماد به نفس پایینی هستند پس شما سعی کنید کارهای جدیدی را که هرگز انجام نداده اید آزمایش کنید.شکست امری طبیعی است و عدم موفقیت در یک کار به معنای شکست انسان نیستü موفقیت از«می توانم ها» بدست می آید نه از«نمی توانم ها»مثلا-اگر برای کنکور درس می خوانید با خود نگویید،«نمی توانم در یک رشته خوب،یا در یک دانشگاه خوب قبول شوم.»بعد هم بروید برای یک رشته دیگر یا دانشگاه دیگر که مورد علاقه تان نیست،برنامه ریزی کنید.اگر می خواهید انسان موفقی باشید با هر کار سختی که روبرو شدید جا نزنید،نگویید :«نمی توانم،تجربه قبلی ندارم»ü خیلی بر معیارهای ظاهری موفقیت تاکید نداشته باشید.دویدن به دنبال رتبه،نمره،درجه پول و امثال آن در زندگی عزت نفس را پایین می آورد.عزت نفس از درون و از نفس می آید نه از یافته ها و آنچه به دست می آوریم.ü سعی کنید کمتر از

زندگی گله کنید.گله کردن و نق زدن یعنی اینکه«من از آنچه اکنون هستم و از موقعیتی که دارم،راضی نیستم.»در حالی که عزت نفس بالا یعنی داشتن نگاه مثبت به همه چیز زندگی حتی زمانی که اوضاع مطابق میل ما نباشد.فردی که عزت نفس بالایی دارد به خود اجازه نمی دهد از همه چیز زندگی شکایت کند.ü سعی کنید در زندگی مستقل باشید نه وابسته.احساس استقلال،عزت نفس را تقویت می کند.در حالیکه وابستگی،عزت نفس را از بین می برد.پس سعی کنید در کارهای خود از قبیل بازی کردن،درس خواندن،انجام کارهای شخصی و حتی حل مسائل زندگی خود به دیگران وابسته نباشیدü سعی کنید اهل پیشداوری و انتقاد نباشید.علت اینکه برخی افراد در مورد دیگران قضاوت و پیشداوری می کنند این است که می خواهند دیگران را تحقیر کنند تا خود شان احساسا خوبی داشته باشندو این کار مربوط به کسانی است که دارای عزت نفس پایین هستند.آرامش و رابطه آن با خلاقیت:انسان توانمند همیشه به دنبال آرامش است و آرامش و تفریح را با هم می خواهد.انسان توانمند می داند که نگرانی کارآیی انسان را کاهش می دهد لذت یاد گرفته است از افکار نگران کننده پرهیز کند.نگرانی نوعی روش تفکر است که نتیجه آن در درون ما به صورت احساس ناخوشایند در می آید.پس برای اینکه درون خود را از نگرانی خلاص کنیم باید نحوه تفکر خود را تغییر دهیم.سه عامل ایجاد نگرانی:سه عامل در ایجاد نگرانی نقش دارند:گناه،اضطراب و تنش(یا استرس)گناه چیست؟گناه یعنی داشتن احساس بد به کاری که در گذشته انجام داده ایم و یا سخنی که گفته ایم

سرشناسه:علی پناهی،علی،۱۳۲۸- عنوان و نام پدید اور:رمز خلاقیت برای جوانان/تالیف علی علی پناهی. مشخصات نشر:تهران،آسیم،۱۳۸۶ مشخصات ظاهری،۸۵ص شابک:۹-۳۰۸-۴۱۸-۹۶۴-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی:فیپا یاداشت:کتابنامه:ص.۸۵ موضوع:خلاقیت،اندیشه و تفکر خلاق،موفقیت،جنبه های روانشاسی رده بندی کنگره:۸ر۸۴ع/۴۰۸ BF رده بندی دیویی:۳۵/۱۵۳ شماره کتابشناسی ملی:۴۶۷۳۳-۸۵ م

بهترین کارآفرین باشید

تالیف: آلکس مک میلان مترجمین: دکتر مصطفی کاظمی- مجتبی کفاشان: خلاصه کتاب: رضا حق دوست: فصل۱: کارآفرین کیست؟ افراد ادراکات متفاوتی دارند و نظریه های بی شماری وجود دارد برخی بر کسب پول و درآمد متمرکزند. برخی بر روی توسعه و گسترش خلاقیت ها متمرکزند و پول را تنها مکانیزمی می دانند که خلاقیت ها اجازه وقوع یا موفقیت می دهد. برخی نیز در جستجوی هر دو (پول— خلاقیت) می باشد از این رو به سوالاتی نظیر چه زمانی یک کارآفرین موفق است؟ آیا کسب درآمد و پول بیشتر به معنای موفقیت بیشتر یک کار آفرین می باشد می پردازیم.دو جنبه متمایز از یک کارآفرین وجود دارد۱- برخی از کارآفرینان، از طریق خلاقیت ، ابداع ، اینده گری و اکتشافات می توانند فرصت های کاری اطراف خویشتن را شناسایی نمایند.۲- برخی در عمل فرصت ها را می بینند و از آن برای کسب پول به صورتی موفقیت آمیز بهره برداری می نمایند در واقع لغت کار آفرینی را می توان به معناهای متفاوتی درآورد از قبیل ۱ مستقل از نظر مالی استقلال — یک بازار فروش خلاقانه- شهرت — شانس ثروت مند شدن اما برای رسیدن به این موارد این است که تصمیم بگیرید به اهداف خود نائل شوید (موفقیت را تنها گزینه بدانید) در این صورت همواره از آنچه اتفاق می افتد حیرت زده شده و به اهداف خود نائل می گردید یک کارآفرین چیزهایی می بینید که دیگران نمی بینند. آنها می توانند منابع و پتانسیل هایی را ببینند و بکار ببرند و از آن منافعی حاصل نمایند که سایرین توانایی آن را ندارند دونالدژامبا می گوید مادامی که توانایی اندیشیدن دارید ، وسیع و گسترده بیندیشید .۱- هرفردی می تواند کار آفرینی موفق باشد۲- هر کار آفرینی می تواند بهترین باشددر واقع کارآفرینی بیش از توانایی یک تصمیم گیری درست نیست ؛ برای اینکه شما یک صخره نورد معمار بازیگر— خلبان ماهری شوید نیازمند استعداد و آموزش هستید اما برای کارآفرین بودن تنها باید تصمیم بگیرید . در ابتدای امر ممکن است دارای ترس باشید اما می توانید به گونه ای کاملا حرفه ای آزاد و مختار باشید. گام

بعدی استقلال مالی است. این موارد مطمئن ترین راه ها برای حذف اضطراب ها و ترس است.سئوال : چه موانعی در راه تبدیل شدن به یک کارآفرین بهتر وجود دارد؟۱- در شروع چه اموری باعث توقف فعالیت شما می گردد؟۲- چه امری باعث ایستا شدن اندیشه و تفکر شما از یک طرح یا عقیده می گردد؟۳- چه عواملی را باعث توقف تدوام فعالیت تجاری خود می دانید؟۴- چه عاملی باعث عدم ارتقا شما از یک شرکت کوچک به یک شرکت بزرگ می گردد؟۵- چه علنی در راستای بهبود کارآفرینی شما وجود دارد؟ یک کارآفرین موفق باید مجبور باشد دنیای اطرافش راکنترل نماید و اجازه ندهد که محیط او را تحت کنترل درآورد. کارآفرینی تنها جسارتنیست بلکه «هوشمندی» نیز می باشد.ریچارد لودن می گوید: هر روز اموری مثبت یا منفی اتفاق می افتد از خود می پرسیم چه فرصتی در آن نهفته است؟فصل ۲ : چه نوع کار آفرینی را دنبال کنیم.حال به آن می پردازیم که چه نوعی از کارآفرینی را دنبال می کنید و باید چگونه و از کجا شروع کرد؛ نحوه شروع به انگیزه شما بستگی دارد. مهمترین یا عمومی ترین هدف حرفه ای کارآفرینی باید توانایی کنترل سرنوشت و تقدیرتان باشد.صلاحیت های کلیدی یک کارآفرین چیست؟ اختراع – خلاقیت – دیسک پذیری و یک شخصیت قوی در قلب کارآفرینی قرار دارند . کارآفرین شخصی است که تصمیم گرفته است بر آینده اش کنترل داشته و برای خود کار نماید. بنابراین کار آفرینان، ارزش افزوده اجتماع هستند و آنچه مصرف کنندگان می خواهند و نیازمند را تغییر می دهند.صلاحیت های مورد نیاز یک کارآفرین ۱- باید درباره طرح های جدید فکر نموده و آن ها را در بازار به صورت ۲- تیمش را در جهت ایجاد رقابت با امکانات محدود هدایت کند ۳- منابع مالی را افزایش بخشد۴- به طور مداوم ، شهرت فردی خود را حفظ و ضمانت نماید ۵- دستمزد کارمندان را تنها زمانی که کارها به صورتی حساب شده و عاقلانه انجام دهند بپردازد۶- خود را برای از دست دادن همه چیز در صورت رخ دادن اشتباه آماده کند۷- زمانی که بانک بر او فشار وارد نمی کند، احساس خطر نماید۸- سخت کوش باشد و از انعطاف پذیری و خرد بیشتری نسبت به دوران زندگی حرفه ای گذشته اش برخوردار باشد۹- از عهده کارهای چندگانه برآید برای مثال شما مجبورید در شروع هر کاری را انجام دهید۱۰- مسئولیت تمام اتفاقات رخ داده شده را بپذیرد.کارآفرین موفق به معنی ارتقاء و توسعه شرایط جامعه و افزودن چیزهایی امت که از قبل وجود نداشته است این فرایند کسب ثروت را به دنبال دارد، اما ثروت نباید به عنوان تنها هدف شما باشد ثروت حاصل از پول در برابر ثروت آزادی و رهایی تفکر ، خلاقیت و ابداع و دانشی که شما به عنوان ارزش به جامعه ی می افزایید به هیچ عنوان قابل مقایسه نمی باشد.کارآفرین ، مخترع ، رهبر ، الهام بخش و حالتی است که به زندگی مشتریان ، کارکنان و سهامداران روح می بخشد. زندگی یک کارآفرین سراسر هیجان، انرژی ، شادی و تفریح و رضایت شغلی است .فصل ۳: فرصت ها را ببینید؟سوالی مبنی بر اینکه چه کاری را می خواهید انجام دهید باید منطبق با خواسته های مردم برای خرید باشد. حیله واقعی این است که نیازمندی مردم چیست ؟ اشتیاق شما چیست و تا چه میزان گنجایش و توانایی فراهم کردن آن را دارید؟ بخاطر بسپارید اگر به درستی بازار را انتخاب نمایید فروش آسان خواهد بود. کشف فرصت ها ، تنها داشتن یک طرح اولیه نیست: بلکه شیوه زندگی است این موضوع تمامی جنبه ها و فرایندهای کار را در هر لحظه ای پوشش می دهد. حتی زمانی که در فرایند پیشرفت قرار گرفته اید باید سریعا در جستجوی فرصت هایی برای ارتقا آتی باشید . به طور ساده کارآفرینان آنهایی هستند که تفاوت میان موانع و فرصت ها را درک می کنند و قادرند هر دوی این ها (موانع – فرصت ها) را به صورت امتیازی برای خود تغییر دهند (ویکتور کیم)این یک افسانه است که کار آفرینان به آسانی یک ایده را پیدا و سپس دنبال می کنند. در واقع شما نیازمند هستید که به طور مداوم در جستجوی فرصت های جدید بوده و به طور پیوسته افکارتان را بروز کنید تردستی واقعی ، تبدیل عقاید و طرح ها به واقعیت های مالی و منفعت زا است. مجبورید که با استفاده از اعتقاد – اشتیاق – عزم راسخ- ایمان – تعهد و توانایی عملی اندیشه ها را به واقعیت تبدیل نمایید . چهار مرحله برای کشف فرصت ها:۱- شش سئوال جادوئی مطرح کنیدالف- به چیزی یا چه کسی امروز برای من یک فرصت عرضه می کند.ب- افرادی که امروز ملاقات نمی کنم ، نیازمند چه کارهایی می

باشندپ- در هفته گذشته چه موارد قابل توجهی از افراد شنیده امت- چه اموری واقعا اتفاق افتاد ؟ چه محصولی مورد نیاز استج- اگر هم اکنون امکان داشته باشد . مردم چه محصولاتی را با کیفیت بالا خریدارند؟ چ- چه خدمت یا محصولی را در صورت موجود بودن باید خریداری نماییم؟۲- یک نسخه از شش سوال را بر روی دیوارتان بچسبانید و در شروع هر روز آن را بخوانید۳- در طول روز مشاهده کنید و به خوبی گوش دهید ۴- منتظر بمانید سئوالات در ناخودآگاه شما شکل می گیرند. اکنون ذهن خود را بر تمرکز خودکار روی فرصت ها آموزش داده اید. به زودی اندیشه ها سر می رسند به زودی در خواهید یافت که فرصت های اقتصادی هر روزه در فاصله ای تا نوک بینی شما قرار دارند.چهار مرحله برای تبدیل فرصت ها به مرحله سودآوری۱- یک ارزش بازاری و چگونگی رسیدن به آن را پایه گذاری کنید۲- مقدار هزینه برای معرفی یک محصول اولیه یا تحویل خدمات را تخمین زنید۳- سرمایه گذاری را تمرین نمایید۴- بخاطر داشته باشید، بزرگ بیندیشید اما با ریسک های محدود بازخورد ها را ارزیابی کنید. تمامی نتایج بازخوردهای ارزشمندی به شمار می آیند، بنابراین به خوبی گوش فرا دهیدروز شانس شما: فرصت ها در اشکال و اندازه های بسیار ظاهر می گردند. و به طور مداوم یکی پس از دیگری می ایند . اگر یکی از آن ها را از دست دهید یکی دیگر به سرعت عبور خواهد کرد.شما می توانید حتی در مواقع خوردن چای – غذا – خوابیدن- صحبت کردن با دیگران به دنبال فرصت ها باشیدچگونه یک کارآفرین می تواند شانس و بخت خود را بسازد؟۱- همواره به فرصت ها گوش داده و آن را ببیند۲- معتقدند که در هر چیزی که اتفاق می افتد فرصتی نهفته است۳- آینده نگرند و برای هر پیشامدی برنامه ریزی می نمایند۴- در جستجوی چیزی هستند که مردم در قبال آن پول پرداخت نمایند، آنگاه بر آن موضوع تمرکز می کنندشکست و سایر فرصت ها: شما باید از توانایی یادگیری و آموختن شکست ها برخوردار باشید. اطلاعات و فرصت ها بی وقفه از هر سو به سوی شما در حرکتند. باید فرصت های عمده و اصلی را دریابید.اغلب یک شکست می تواند الهام بخش یک شروع تازه باشد. برخی اوقات شکست می تواند رد شدن اندیشه شما محسوب شود باید صبور باشید و به خودتان اعتقاد داشته باشید.فرق تفکر یک کارمند با یک کارآفرینتفکر یک کارمندبه یک حقوق ماهیانه نیازمندمنیازمند حقوق بازنشستگی مطلوب هستیمترفیع و تشویق می خواهمخدا را شکر امروز جمعه استاگر شایستگی داشتم ، می توانستم کار خوبی بدست آورم شغل بهتری می خواهم از من می خواهید چه کاری انجام دهمیک فکر بزرگ دارممی خواهم نقاط قوت خود را حفظ کنماحساس ناکامی می کنم- به یک درامد ثابت نیازمند هستمحقوق بالا می خواهم – بهترین را انجام می دهم تفکر یک کارآفریننیازمند کسب منفعت هستمنیازمند کسب سرمایه برای دوران بازنشستگی هستماگر می خواهید به اوج بروید از هم اکنون شروع کنیدخدایا امروز واقعا جمعه استاگر برای خودم کار کنم می توانم افرادی شایسته را استخدام نمایمیک رویا دارمچه چیزهایی نیاز به انجام استاین تولید جدید من استنیازمند تنوع و خلاقیت هستمرضایت شغلی بالایی دارم- انتظار درامدی نامحدود دارم خواهان کسب سرمایه ام- هرگز از تلاش دست بر نمی دارمدر کل کارآفرین باید خود را نسبت به بقیه متفاوت و از آن ها برتر بداند و مهم است بدانید چه نوعی از کار آفرینی را می خواهید . زمانی که امور پیشرفت می کند چه نقشی را برای خود متصور می شوید، شما باید در جایی که دلبستگی داشته و استعدادتان در بدست آوردن چیزهای بزرگ نهفته است مشغول بکار گردید.سیمون مک بچ می گوید کار آفرین بودن شبیه پلیس بودن است . هیچ گاه وقفه ای در اجرای وظیفه وجود ندارد.فصل۴: حفظ علاقه و دلبستگی ، پشتکار و قدرت فردی احساس شگفت انگیز: موفقیت یک احساس درونی و خواستنی است. موفقیت، فرایندی خارجی نیست برخورداری از امکانات به معنی موفقیت نیست. کارآفرینی همواره در جستجوی نیازهای مردم و برآوردن آن می باشد. همانند هر جستجوی قاطعانه ای ، پر واضح است که مشخصه هر کار آفرین برنده ای ، زمانی است که امور ، اشتباه از کار در می آیند. اگر یک بینش شفاف بلند مدت و عزم راسخ وجود داشته باشدهر چیز کوتاه مدتی به عنوان یک مانع موقتی بر سر راه ، موفقیت به نظر خواهد رسید. اگر دید شما کوتاه مدت باشد ، تصویری که در ذهن می آید . توانکاه و کوبنده خواهد بود و تمرکز و عواطف شما را

تحت الشعاع قرار خواهد داد.هنگامی که سختی به سراغتان می آید، جان سخت تر شویددر طی یک دوره سخت وسوسه می شوید تا فعالیت را رها نمایید و به یک شغل منظم و کم درد سر بپردازید اغلب افرادی که برای خود شروع به کار می نمایند ، به خوبی براهدافشان متمرکز می شوند. آنهایی که اغلب به بیراهه می روند هرگز فعالیت خود را ادامه نمی دهند. بزرگترین تهدید برای کار ، رقبا یا بازار نیست بلکه از دست دادن اعتقاد و اعتماد به نفس می باشد. در هنگام برخورد به یک دوره سخت زمان آن می رسد که خلاق تر باشید و یا حتی مصمم تر و قاطعانه تر برخورد نمائید. از مغزتان برای رها شدن از شرایط دشوار استفاده کنید. اگر خود را در وضعیتی منفی قرار دهید، مغزتان به طور شایسته ای کار نخواهد کرد بنابراین ، مهم است که اعتماد به نفس خود را حفظ کنید و عزمی راسخ داشته باشید.کارآفرین های خوب می خواهند امنیت شغلی در کنترل خودشان باشد. این در حالی است که نیازی قدرتمندانه به امنیت دارند. کارآفرینان بیشتر منفی تا مثبت هستند در حقیقت زمان زیادی را صرف این موضوع می نمایند که: در صورت اشتباه درامدن چیزی ، چه اتفاقی خواهد افتاد آنها خود را بر روی این موضوع متمرکز می نمایند و انرژی مثبت خود را صرف آن می کنند.ویژه دایر می گوید: در ناامیدی به هر چیزی می توان رسیدبلند پروازی برای عمل : شتاب کنید ، اما قبل از دویدن قدم زنید بلندی پردازی می تواند یک انرژی خطرناک باشد. این انرژی می تواند شما را با سرعت فراوان به جلو پیش راند. تا حد ممکن سریع باشید اما نه با بیشترین سرعت کار آفرینان متوسط یاد گرفته اند که سریعا به هر چیزی که اتفاق می افتد واکنش نشان دهند تا وضعیت روحی و موقعیت خود را حفظ نمایند. کارآفرینان بزرگ در هر صورت از این مزیت برخوردارند که قبل از اتفاق افتادن ، پیش دستی و پیش بینی نمایند و ابزارهای پیشگیرانه را مورد استفاده قرار می دهند.قدرت فردی: برای ادراک یا بین شما قاعدتاً دو دلیل می توان وجود داشته باشد۱- شاید بر اخبار بدی متمرکز هستید یا ۲ - به دلیل نه چندان آشکاری از ادراک پایین برخوردارید.در جستجوی چیزهای منفی برآیید و سپس در پی حل و فصل آن برامده ، ادراک خود را قوی تر نمائید عملیات زیر این انرژهای منفی را آشکار خواهد نمود.۱- بر شرایط مثبت متمرکز گردید : شرایط مثبت زندگی خود را مد نظر گرفته هر روز ان ها را مطالعه کنید۲- مشغول باشید: سعی کنید تا فکرتان بر جنبه های مثبت متمرکز گردد و بر روی خبرهای خوب کار کنید۳- تمرین این فرایند جریانی از انرژی های مثبت در شما تولید می کندامیال ، آرزوها: عشق نقش بسزایی دارد. عشق انرژی است که باعث اتفاق افتادن امور شده و هدایت گر موفقیت می باشد. عشق به یک کارآفرین واقعی بودن ، اغلب در تعارض با شوق به دوری از ریسک می باشد. عشق و اشتیاق ، پشت شما را به دو صورت نگه می دارد.۱- ترس : ترس از هر چیز اشتباه ، از دست دادن خانه، از دست دادن کار و هر چیزی ناشناخته را شامل می شود. فقدان اعتماد به نفس در این طبقه قرار دارد۲- خرسندی کوتاه مدت:بررسی چند نکته برای متوقف کردن یک عادت بد۱- هر زمانی که به سراغتان می آیند فعالیت متفاوتی انجام دهید ۲- رویاها و اهدافتان را بیاد آوریدچند نکته برای شکل گیری یک عادت مطلوب۱- به چیزی که عشق انجام آن را دارید فکر کنید. به عادت جدید فکر کنید. بر منافع طولانی مدت متمرکز شوید. این تصورات را در ذهن خود دقیق و دقیق تر جای دهید.۲- هفت بار به صورت آگاهانه این عمل را انجام دهید۳- آن را بیشتر از هفت بار انجام دهید.۴- اکنون در ناخودآگاه شما جای دارد.فصل ۵:آیا برنامه ریزی را شروع کرده اید؟در ابتدای امر به بررسی چند قانون طلایی می پردازیم که در همان اول کار کمک بزرگی به یک کارآفرین می نماید.۱- اگر سر رشته امور از دستتان خارج شد. دستخوش پیامدها نشده، به حرکت ادامه دهید.هدف یک برنامه ریزی ، فراتر از مسائل مالی است همواره باید برنامه ریزی خود را بهبود بخشید. بر روی اهداف بلند مدت متمرکز نمایید. و در برخی مواقع جهت هایی که در آن در حال حرکت هستید نیز تغییر مسیر داده و رها کنید۲- صورت حساب ها را نگه دارید: همواره متوجه باشید که آمار صورت حساب ها با حرفه شما در زمینه برآوردهای صندوق ، منابع و فروش ارتباط دارند.۳- همواره در جستجوی فرصت ها باشید: به خاطر بسپارید که یک شکست می تواند زمینه های ابتکار ر ا برای دوره های بعدی در اختیار شما قرار دهد.۴- اگر به چیزی اعتقاد دارید، به سوی ان حرکت را ادامه دهید: کار

آفرینان در جستجوی تشویق و تحسین دوستان درباره ایده های ارزشمند خود نیستند بلکه ، در جستجوی تغییرات دنیای اطراف خود بوده و هستند۵- برای رسیدن به وفقیت بر اهداف خود پایدار بمانید: آنچه را که می خواهید در طولانی مدت به دست آورید، برنامه ریزی کرده و با اجرای هر روزه آن خود را به رویاهایتان نزدیک تر کنیدخطرات (تهدیدات)برای مقابله با شکست ها از آغاز برنامه ریزی نمایید . تفکری که « شکست هیچگاه برای من اتفاق نخواهد افتاد هوشمندانه نیستبسیاری از کارآفرینان ارزش فراوانی برای رقبای خود قائلند و فرض می کنند در هر گوشه کناری آنها در کمین خواهند نشست . در نظر داشته باشید که رقبا ، مشتریان شما را با ایده ها و ترغیب های جدید جذب خواهند نمود.گنجینه خلاقیتاین فرایند یکی از بهترین راههای سرمایه گذاری است. این سرمایه گذاری بر پایه خلاقیت و نبوغ شماست . ان راهی است که اکثر شرکت های موفق با چنین دلایل مطلوبی در پیش گرفته اند.۱- زمانتان در راستای توسعه حرفه ای صرف می شود.۲- خشنودی در اجرا کردن فعالیت هاست و این به شما درا بتکار و خلاقیت کمک خواهد نمود۳- هیچ کس در تعقیب شما نیستگنجینه خلاقیت چیست؟ شیوه ای از تفکر کارآفرینی در استفاده از مغز و خلاقیت برای کشف منابعی موجود است که به طور کامل مورد بهره برداری قرار نگرفته است . این مهارت تنها برای تولید ایده ها مورد استفاده قرار نمی گیرد. به محض اینکه بتوانید با این عقیده منطبق گردید، راهی پیش روی خود خواهید دید. یکی از اشتباهات کارآفرینان این است که می پندارند افزایش پول ، تامین کننده موفقیت حرفه شان می باشد. در عمل این مورد تنها یک نقطه شروع است.والت دیسنی می گوید : من تنها به پول فکر نمی کنم خواهان انجام امور هستم، می خواهم امور یا اشیایی را بسازمبرای فروش از راهکار « بازاریابی » استفاده نمایید.بازار یابی نقش مهمی را ایفا می کند. بازاریابی فرایندی برای تبدیل منابع به پول و فهم چیزی است که مشتریان برای آن پرداخت می نمایند. اگر بازاریابی شما خوب باشد، فروش نقش کوچکتری ایفا خواهد نمود. بنابراین اول بازار یاب و در مرحله دوم فروشنده باشید. مردم همواره برای چیزهایی که مطلوب آن هاست پول پرداخت می نمایند.برنامه ریزی:هیچ طرحی و برنامه ریزی شکست نمی خورد ، بلکه اغلب افرادند که شکست خواهند خورد. برای موفقیت یک تمرکز بلند مدت ضروری است. این شامل بررسی و در نظر قرار دادن هر گونه پیشامد و تصمیم گیری بر نحوه عملکرد در صورت اتفاق آن است . در این راستا، این موضوع به شما جهت داده و تصمیم گیری را ساده تر می نماید.ریچارد لودن می فرماید: روزی که گذشت هرگز بر نمی گرددپس بهتر است با برنامه ریزی بتوانیم آن روز را به بهترین نحو سپری کنیمفصل ۶ : راهبردهای متعارف و تکنیکهای آزمایش شدهما در این قسمت به بررسی ۲۸ راهبرد می پردازیم که دارای نکات ارزشمندی می باشد.۱- در شروع سعی کنید، کمترین هزینه ها را داشته باشید:اگر تولید شما یک کالای ارزان قیمت نیست سعی کنید آن را به پایین ترین قیمت درآورید. «زمان» و «صبر کردن» ابزارهای قدرتمندی بشمار می ایند. بنابراین هیچگاه در خرید شتاب ننمایید.۲- تفاوت میان سرمایه گذاری و هزینه را بدانید:سرمایه گذاری چیزی است که بیشتر خواهان آن هستید زیرا دارای سوددهی می باشد. هزینه ها ، از سوی دیگر کاهش دهنده سودند و نیازمند حفظ در حداقل ، بدون تاثیر گذاری بر روی عملیات هستند.۳- پارکینگ خود را تبدیل به محل کار نمائید:۴- به راه و روش خود زندگی کنید: بسیاری از مردم درآمد زیادی داشته اما همواره زیر بار قرض می باشند. پرخرج ترین افراد ثروتمندترین آنها نیستند. ثروتمندان می دانند که چگونه پولشان را حفظ کننده و در برابر خواسته های خود اغوا و وسوسه نگردند . افراد پرخرج سعی دارند از طریق خرج کردن اعتماد به نفس خود را تقویت نمایند.۵- نقدینگی ، قدرت است: یک کارآفرین نباید بر افزایش درآمد نقد خود متمرکز گردد. زمانی که درآمد یا نقدینگی در برگه بالانس (توازن) می آید، می پندارند که امتیاز به عنوان چیزی است که تولید درآمد نماید و ما به دردسر چیزی است که باید در آن پول هزینه نمایند. در حالی که حسابداران اموری از قبیل مالکیت ، اثاثیه ، لوازم و وسایل نقلیه را به عنوان دارایی محسوب می کنند.۶- بهترین افراد را استخدام کنید، کارکنان خود را برجسته و توانمند نمایید:سعی کنید استخدام افراد از طریق قوانین و فرایندی بسیار دقیق صورت گیرد. همچنین سعی نکنید بهترین کارکنان را با تکیه بر پرداخت های حقوقی بالا به

کار بگیرید . افراد طبیعتاً از ارزشهایی برخوردارند که نیازمند آموزش در جهت ارتقاء می باشند. ابتدا به خط مشی های سازمان خود توجه کنید، آنگاه افرادی با پتانسیلهای بالقوه در پست های مناسب استخدام نمایید.۷- تیم های کاری برگزیده خود را اموزش دهید: آموزش شغلی وقتی به صورت دقیق انجام می گیرد. هزینه بر نبوده، بلکه به عنوان سرمایه گذاری سودآور محسوب می شود.۸- یک فرهنگ ، هویت گروهی و مشارکتی ایجاد نمایید:شرکت های کارآفرین ، در بکارگیری افراد در سازمان ، افرادی را که انطباق نسبتا قوی با فرهنگ سازمان داشته ، استخدام می نمایند این موضوع از شایستگی شغلی فرد اهمیت بیشتری دارد. در اهمیت آن همین بس که اموزش مهارت های شغلی بسیار ساده تر از تغییر ویژگیهای شخصی افراد می باشد.۹- یک میکروسکوپ و تلسکوپ داشته باشید: هدف از این موضوع این است که همیشه در جشتجوی فرصت ها باشید.۱۰- ویروس های موفقیت را به دام اندازید: در جستجوی فرصتهایی باشید که هدایتگر شما به سوی موفقیت های بزرگ است. از هیچ تلاشی فروگذاری نکنید.۱۱- کاربرد واژه های منفی را ، غیر مجاز و منسوخ نمائید: لغاتی را که می شنوید ، تصویر درونی و احساس شما را تولید و منعکس می نماید: سعی کنید دیواره های محل کارتان را با تصاویر الهام بخش و مثبت پوشش دهید.۱۲- مصمم و قاطع باشید، اما قبل از هر چیز گزینه ها و احتمالات را کشف کنید.باید یا بگیرید که چگونه صبور بوده و منتظر بمانید هر چیزی را که احتمال غلط از آب در امدن دارد معلوم کنید و تصمیمات خود را بر پایه اطلاعات بیشتر قرار دهید.۱۳- انعطاف پذیر باشید، از دیدگاه ها و چشم اندازهای چند بعدی ببینید:رویکردهای مختلفی را تا زمانی که شما را به موفقیت برساند ، بکار بندید . نظرات سایرین را بپرسید. ابتدا هر چیزی را از دیدگاه مشتری نگاه کنید.۱۴- آینده نگر و دوراندیش باشید: همواره درباره چیزی که در آینده اشتباه از آب درخواهد آمد تفکر کنید هر چیزی که در کار با فعالیتی اتفاق می افتد ، یک طرف مثبت داشته و ساده ترین راه برای بهره برداری از آن جلوتر بوده از زمان یا به عبارتی در اختیار داشتن زمان است.۱۵- انحصار طلب باشید:۱۶- همواره در فعالیت های خود، برنامه ریزی داشته باشید: زمانب که در کار خود برنامه ریزی داشته باشید، کارها به نوبت و به صورت تمام و کمال صورت می گیرد و هیچگاه از انجام کارها عقب نمی مانید.۱۷- تمامی تلاش خود را بر روی یک هدف متمرکز کنید: اگر چند هدف در ذهن شما وجود دارد به صورت متوالی یا سلسله مراتبی ، می توانید آنها را با موفقیت بیشتری به انجام رسانید. دستیابی به چند هدف به طور همزمان به آن معناست که هیچکدام از انها را نمی توان به نحو مطلوبی بدست آورد.۱۸- آنچه را که مردم خواهان خرید آن هستند، فراهم نمایید: آنچه مردم می خواهند یا باید بخواهند می تواند بسیار متفاوت از انچه باشد که کارآفرینان تصور می کنند. بهترین تولیدات آنهایی هستند که به منظور برطرف کردن یک نیاز در بازار نه موارد حاشیه ای دیگر عرضه می شود.۱۹- تبلیغات و آگهی های تبلیغاتی را فراموش نکنید: قبل از آنکه بخش کوچک از سرمایه خود را برای گسترش کارتان خرج کنید. راههای رایگان برای تبلیغات و آگهی محصولات کشف کنید.۲۰- واژه های کاربردی را گسترش دهید: موثرترین، قابل اعتماد ترین و ارزان ترین بازاریابی ، واژه ها و پیشنهادات فردی است. افرادی که محصولی را براساس توصیه فرد دیگری می خرند چندان در بند چانه زدن بر سر قیمت نیستند. زیرا تقریباً نسبت به کیفیت و خدمت ارائه شده قانع گردیده اند.۲۱- اگر شک دارید، قیمت ها را افزایش دهید: سه دلیل وجود دارد که اگر شک دارید، قیمت ها را افزایش دهید ۱- اغلب مردم قیمت را نشان دهنده کیفیت می دانند. ۲-قیمت بالاتر سود بیشتری را در پی خواهد داشت حتی اگر کمیت محصولات ارائه شده کاهش یابد ۳- حجم تولیدات افزایش می یابد.۲۲- در زمان مناسب و مکان مناسب عمل کنید: برای اینکه در مکان و زمان مناسب به عنوان یک کارآفرین قرار گیریدبه دنبال بازاریابی برای محصولات نباشید ، بلکه به صورت دیگری عمل کنید، آنچه را که مورد نیاز مردم است کشف نموده و سپس در رفع آن بکوشید.۲۳- سوالات فراوانی از چرایی مطرح کنید: با سوالات «چرایی به شما می توانید فرصت های بیشتری را شناسایی کنید۲۴- به فرصت ها بیاندیشید: همیشه در جستجوی فرصت ها باشید. فرصت ها همان چیزی هستند که به انتظار آن نشسته اید . چشمان خود را باز نگهدارید تا آنها را از دست ندهید . فرصت ها به سرعت در

حال گذرنـد. انسان عاقل کسـی است که آنها را دریابـد.۲۵- سـریع حرکت کنیـد: کار به معنای انجام امور در موعـد مقرر و سر رسـید زمانی است و تحقق آن گاهی ضـروری برای موفقیت است . سعی کنید محصول را سر موعد به بازار عرضه کنید ، سپس می توانید آن را ارتقاء بخشـید. اگر منتظر بهترین باشـید بازار را از دست خواهید داد.۲۶- ساده عمل کنیـد: این یک اصل تکراری و کهنه در کار تلقی می گردد. ان هایی که آن را مورد پیروی قرار داده انـد موفق بوده انـد. کار تنها به معنای تمرین ذهنی و عقلانی نیست . سعی کنید که فعالیت کاری خود را به این سمت سوق دهید.۲۷- آنچه را که مجبور به انجام آن هستید، انجام دهید:سعی کنیـد ابتـدا آن امری که در اولویت است به منظور تحقق اهداف انجام دهید۲۸- نقاط قوت خود را حفظ نمائید. برتری شـما در همین نـاحیه است:نقـاط قوت خود را بشناسـید و آن را حفـظ کنیـد. سایر امور را هر چه به بقیه افراد بسپارید زمان بسیار ارزشـمند است. بنـابراین تلاـش نمائیـد خودتـان را مورد ارزیـابی قرار دهیـد.فصل ۷ :چگونگی دانش بهـتر می توانـد شـما را کـاآفرینی بهـتر نماید؟- پیشـنهاد افزایش کیفیت محصولات برای افزایش پول و درامد ارزشـمند است.نصیحت و پیشنهاد خبرگان را مد نظر قرار دهید. زمانی که نیازمند راهنمایی هستید ، حداقل در جسـتجوی کارشـناسان مناسبی باشـید و مواظب باشید که به آنها اجازه دانستن عقایدتان را ندهید. تنها مشاوره کسانی را بپذیرید که از تجربه عملی در آنچه مورد نیاز شـماست برخودار باشـند. مشاوره افرادی را کـه تنهـا بـه موضـوع شــما علاـقه بسـیاری نشـان می دهنـد نپذیریـد- چـه دانشـی برای یـک کـارآفرین موفـق شـدن مـورد نیـاز شمـاست:معمولا به دانش های زیر نیازمنـدید۱- چگونگی نوشـتن یـک برنـامه ریزی حرفه ای۲- دانش صـنعت مورد نظر۳- دانش بازاریـابی ۴- فراینـدها۵- رقبا۶- آنچــه کـه اشــتباه از آب درمی ایـد۷- چشم انـدازهای آینـده۸- نحوه افزایش درآمد۹- برآورد راهبردیـدانش تنها زمانی که دست به عمل می زنیـد به عنوان قدرت تلقی خواهد شد.آریسـتوتل اوناسـیس می گویـد: راز مـوفقیت در یـک کـار ، شـناخت و دانسـتن چیزی است که دیگری نمی دانـد - دانش در زمینه هـای حقـوقی:نیـاز به آشـنایی با قوانین حقوقی دارید. باید بدانید که اگر فردی حقوق شما را پداخت مکند و یا قرارداد را بشکند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ برای امضا کردن برگه ها مهم حتی نوشته های کوچک را هم بخوانید شاید امضای آن برای شما مشکل ایجاد کند زیرا امضای شما مهم است و بهتر است در وضعیت های پیچیده از یک حسابدار یا یک مشاور حقوقی استفاده کنید.- دانش پولی: صرفه جو بودن به معنای دانسـتن جایگاه مالی در هرزمانی می باشد. از دانش شـناخت میان دارایی و بدهی برخوردار باشید. دارایی چیزی است که ثروت را افزایش می دهـد و بـدهی چیزی است که ثروت را کـاهش می دهـد . هـدف یـک شـغل بایـد افزایش نسبی دارایی هـا بر بـدهکاری ها باشد.فصل ۸:مهـارت هـای بهتر نسـبت به رقبا- مهارت هایی در مـدیریت زمان: ما همواره نیازمنـد تحلیل و قضاوت مطلوب هستیم . اما باید بتوانیم به خوبی زمان عمل را تشـخیص دهیم. بر روی بهبود مهارت های قضاوت خودکار کنید تا توازن اثر بخشـی میان «شـتاب» و «درنگ کردن» ایجاد گردد.- مهارت در دستیابی به بهترین در هر موردسـعی بر آن داشته باشید که در هر موردی بهترین گزینه را انتخـاب کنیـد- مهـارت هـای پرورش عـادت های خوب:دو جنبه برای رشـد و پرورش عادت های خوب وجود دارد: از بین بردن عـادت هـای بی فایـده و مخرب و شـکل گیری عـادت های سودمنـد جدیـد. شـکل گیری عادات جدیـد و سودمنـد ساده تر از مورد اول است.- مهارت های مدیریت اطلاعات:- مهارت های مدیریت سـرمایه:باید در سـرمایه گذاری به نحوی عمـل کرد که نرخ بهتری از بـازده با حـداقل ریسـک کسب گردد. این شـیوه ای است که می توانیـد پول کسب کنیـد. هرگز حتی یک ریال در راهی که سودی نـدارد و نسـبت به بازده آن مطمئن نیستیـد هزینه نکنیـد.- مهارت در مدیریت هزینه ها:مرسوم است که هزینه ها با توجه به مقیاس درآمد فروش شـما افزایش یابند . سـعی کنید با سایر هزینه های غیر ضـروری مبارزه کنید. و هر ریال خود را به درستی سرمایه گذاری نمائید. اثر بخش ترین کار در این زمینه رفتار صرفه جویانه در هزینه ها می باشند.- مهارت در مطـالعه مردم:یـک اشـتباه عمومی برای هر کـار آفرین تـازه کـار این است که نمی دانـد مردم منطقی و معقول بوده و تصـمیم به خریـد بر طبق علایق خود می نماینـد با این روش نمی توان کار کرد، مجبوریـد مهارت های خود را در مردم شناسـی و مطالعه افراد

پرورش دهید تا بتوانید بهترین تاثیر را بر آن ها در خرید و سایر موارد بگذارید.- مهارت در ارتقاء مداوم صلاحیت ها و شایستگی ها:هر جنبه از یک فعالیت با کسب و کار می تواند همواره و پیوسته و توسعه یابد. حتی زمانی که در یک سیستم مترقی قرار گرفته اید، باید به سرعت در جستجوی مرحله بعدی موفقیت باشید.- مهارت در مدیریت سازمان- مهارت در کسب ایده های عالی و خوب از مردم اطراف:از خریداران محصولات خود درباره نیازمندیهای آن ها بپرسید. تا آنچه مورد نیاز آن هاست را مطرح کنند شما می توانید با مهارت در برقراری ارتباط با دیگران ایده های خوب آنها را در راه موفقیت بکار ببندید.- مهارت در انتخاب افراد مناسب:- کارمندان با ارزش ترین و در عین حال والاترین دیسک به عنوان دارایی را به خود اختصاص داده اند زمانی که شروع به استخدام کارکنان می کنید، به طور دقیقی به پیشنهادات فکر کنید. در مصاحبه بین شما و مصاحبه شونده انتظاراتی را که قادر به انجام آن نیستید، مطرح کنید.- مهارت در ارتباط تلفنی:زمانی که کسب و کار جدیدی را شروع می کنید. مجبورید مشتریان را از نواحی دور جذب کنید از ارتباطات تلفنی وحشت نداشته باشید. ارتباط تلفنی می تواند کانال ارتباطی مناسبی برای تبلیغ ، توزیع و اشاعه اطلاعات مربوط به فروش محصولات محسوب گردد.- مهارت در فروش :بسیاری از مردم از فروشندگی می ترسند و بسیاری دیگر از انها در فرایند فروش درگیرند.سه چیز عمده ای که مردم دوست ندارند درا رتباط با فروش وجود داشته باشد عبارتند از:۱- دروغ گفتن۲- عدم اعتماد۳- سماجت و پر روییسه چیز مورد علاقه مردم در هنگامی که چیزی را در معرض فروش قرار داده یا می بینند عبارتند از:۱- صداقت۲- شنونده بودن و پاسخگو بودن به سوالات۳- قابلیت اعتماد- مهارت در کشف روندهای آینده:برخی مواقع کار آفرینان عنصری حیاتی را فراموش می کنند . در حالی که بر روی پول درآوردن و کسب درآمد متمرکز می گردید، باید از نیازهای مشتریان خود در آینده و اقلام مورد خرید آنها ، اطلاع داشته باشید توجه کنید که جامعه به چه سمتی سوق یافته است؟ چه جریاناتی قدرت را به دست گرفته و تغییراتی عمده ای در نحوه پول خرج کردن مردم ایجاد کرده است. مطمئن گردید که علایق شما ، مطابق با علایق مشتریان می باشد.- مهارت در کسب انگیزش مستمر و دائمی:در کار افراد نیازمند آموزش و انگیزش فراوانی ، برای از عهده شکست ها برآمدن ، می باشندیک مهارت برجسته در کار ، توانایی حفظ شور و شوق و علاقه در زمان مواجه با شکست و ناکافی است. بر روی درس های ارزشمند و فرصت ها حاصل از هر تجربه بد متمرکز و تفکر نمایید.فصل ۹ :کار آفرین خوشبخت- کارآفرین خوشبخت و راضی کیست؟کارآفرین خوشبخت بودن به آن معنی است که مطمئن گردید تمامی جوانب زندگیتان بر اثر کسب موفقیت های پی در پی ارضا شده و رفاه شما در حال رشد است. برخی از موارد قابل قیمت گذاری نیستند، مانند: سلامتی - شریک زندگی و خانواده زمانی که رشد می نمایند ، سایر جنبه های زندگی نیز به صورتی منسجم متعاقب شما رشد می نمایند.- خانه و خانواده :خانواده خود را از آنچه در حال اتفاق افتادن یا انجام دادن هستید مطلع نمایید. همواره باید سعی کنید خانواده عاشق شما باشند و احساس کنید در حالی که زندگیتان فراز ونشیب دارد، مورد حمایت خانواده قرار دارید. در حقیقا اگر به خوبی با ان ها تشریک مساعی نمائید می توانید از ایده ها ، پشتیبانی و تشویق ان ها برخوردار گردید. یک کارآفرین باید اهداف خود را برای تمام دوران حیات که با سایرین می گذراند مد نظر قرار دهد.- هماهنگی و خوش اقبالی:از لحاظ مالی در سنین پیری و کهولت تامین بودن، اما از لحاظ جشمانی فرتوت بودن، هماهنگی و تناسبی ندارد، کارآفرینان بدون تردید مجبورند برای تحقق آزادانه اندیشه ها به عمل ، هزینه نمایند اما این هزینه ها نباید شامل سلامتی یا افرادی که عاشق آن ها هستید، باشد. استرس می تواند سیستم فعالیتهای شما را مختل کند در بسیاری از موارد اگر از هماهنگی و تناسب جسمی برخوردار باشید تصورات و افکار شما بهتر کار خواهد کرد.اگر کارکنان و روابط کاری شما بر پایه اعتماد و درستی پایه ریزی شده باشد، امنیت شغلی برای دوره طولانی مدت حفظ خواهد گردید . دوران بازنشستگی خود را در معرض ریسک قرار ندهید. کارآفرینان بسیاری درباره حقوق بازنشستگی خود نگران نیستند و معتقدند که کار آن ها حقوق بازنشستگی آن ها محسوب می گردد. کارآفرینان مشخصا از این مزیت برخوردارند که مجبور به بازنشسته شدن

نیستند. اما کارآفرینان برجسته، به این نیت کار می کنند که اگر برنامه هایشان غلط از آب درآمد بتوانند باز هم زندگی خود را ادامه دهند.سن سی الیوت می گوید: اگر به طور ناگهانی همه دارایی خود را از دست دهید آیا باز هم احساس خوشبختی خواهید نمود. من این چنین هستم.فصل ۱۰: پیش به سوی پیشرفت- کانون نمرکز:در راستای پیشبرد اهداف ، کارآفرینان بسیاری بر روی برخورداری از ماشین ها، تعطیلات و منزل مسکونی متمرکز می گردند. راه اثر بخش تر آن که به جای آن ، بر آزادی مالی به عنوان هدف فردی ، متمرکز باشید.تمرکز بر آزادی مالی و سرمایه ای به طور قطع پشتیبان بیشتر و بهتری برای بقا و استمداد فعالیت ها خواهد بود. این تمرکز باعث می گردد که مغز شما هزینه ها را کاهش داده، فروش را افزایش ، ایده های جدید خلق ، رشد داده و سرمایه گذاری نماید.- تصمیم گیری موفق:کارآفرینی یک حالت ذهنی ، رفتاری و یک عزم تصمیم گیرنده است. یکی از رموز آن کنترل بر روی افکار و هدایت آنها در راستای اهداف شما می باشد.برای یادگیری آن ، باید دانسته های خود را مورد چالش قرار داده و اعتبار سنجی نمایید . برخی از امور روزمره را تغییر داده و یاد بگیرید چگونه الگوها را شکسته و گزینه های انتخابی جدیدی را خلق نمایید.- انگیزش :انگیزه امری بدیهی و ساده است : انگیزش به طور کلی بسته به میزان مطلوب خواسته شده شما درباره آن موضوع است .- تمرکز بر مشتریان:افراد بسیاری در فروش نیازمند تمرکز بر تغییرات حاکم بر نیازهای مشتری می باشند. مشتری می باشند. مشتریان بدون محدودیت نیازشان را می گویند و برای شما فرصت های اقتصادی فراهم می نمایند.بهترین تکنیک فروش گوش دادن دقیق و سپس رفع و تحقق درست نیازمندی مشتریان می باشد.- کانال های فروش:همواره بیشتر از یک راه برای فروش کالاهای تجاری وجود دارد. سعی کنید از راه های مختلف برای فروش کالاهای خود اقدام نمایید.- چه عواملی موانع سر راه پیشرفت شما محسوب می شوند:موانع ورود به حرفه و کسب و کار خاصی متنوع و بسپارند . اما عمومی ترین آن ها عبارتند از : ۱- حمایت و پشتیبانی از خانواده و تامین هزینه های مسکن و سایر موارد مربوط به آن ۲- فقدان سرمایه ۳- فقدان کارکنان مناسب۴- فقدان یک نام حقوقی ثابتهمه این ها دلایلی برای غلبه نکردن بر ترس شماست. متوجه این موضوع بوده و بر روی ترس های خود کار کنیدترس بزرگترین مانع متوقف کننده است. ترس از دست دادن خانه، فقر ، نکوهش یا شکست. اما اگر فشارها تشدید شد. بهتر آن است که سرتان به کارتان بوده و به فعالیت ادامه دهید. ذهن را با کار کردن مشغول سازی. شما ظرفیت اضافی و ذخیره ای برای نگرانی نخواهید داشت.- قیمت گذاری:مشتریان فراوانی برای تخفیف گرفتن بیشتر از فروشندگان بجای پرداخت قیمت کامل محصول تلاش می کنند. آن ها کیفیت محصول را روی قیمت اصلی آن از روی تخفیف داده شده می سنجند. بنابراین اگر شما برای یک مورد ۲۵ دلار بخواهید ، از مشتری تقاضای ۳۵ دلار نموده و سپس ۱۰ درصد به او تخفیف دهید.زمانی که محصول یا خدماتی را می خرید تنها قیمت خواسته شده را ملاحظه کنید. در مورد قیمت گذاری بسیار هوشیارانه و محتاط عمل کنید. میان قیمت مطلوب خریدار و عرضه کننده محصول باید تناسب خاصی برقرار نمایید.- شبکه سازی:با سایر افرادی که می توانند در فروش محصولات شما نقشی ایفا نمایند، تماس برقرار کنید.- به فکر «چالش ها» باشید:پیش بینی چالش ها به معنی پدیدار شدن فرصت های فراوان است. یک چالش برای کارآفرین باید به عنوان چیزی که نتیجه بخش نبوده و قابل عرضه نیست تعریف گردد. به عنوان مثال ، وجود محصول مشابه محصول شما با قیمتی مطلوب تر می تواند همان شکافی باشد که در جستجوی آن هستید.- نوآوری و ابتکار برای پیشرفت و موفقیت:مردم اغلب فکر می کنند که کارآفرینان ایده هایشان را صرفاً بر روی آفرینش محصولات و دمات جدید متمرکز می نمایند. ایده و ابتکار به طور یکسانی در ادامه حیات یک کسب و کار اهمیت دارند. اگر ایده ای برای تولید یک محصول موجود در بازار به شیوه ای اثر بخش تر و کاراتر دارید، در واقع با تلاش و جدیت توانسته اید آن را در معرض فروش قرار دهید.- نام تجاری شرکت:زمانی که می خواهید نامی را برای فعالیت خود انتخاب کنید ، شروع به نوشتن یک لیست از اهداف خود نموده و سپس آن ها را با نام های ممکن و موجود تطبیق نمایید . استفاده از نام یا فامیل در ضمیر ناخودآگاه شما اولویت و اهمیت زیادی دارد.- حساب پول نقد یا نقدینگی

شرکت:نقدینگی اولویت اولیه و مهم شما محسوب می گردد. بنابراین همواره از گردش نقدینگی حال وآینده حساب های خود مطلع باشید . پیوسته صورت های مالی ، حسابها و نقدینگی حساب خود را در بانک ها چک نموده ، تا سطح خطا به حداقل نزول پیدا کند. میزان نقدینگی حساب شما در نزد بانکها در زمان فروش ، خرید و هزینه کردن از اهمیت بالایی برخوردار می باشد- هدفمندی:اگر از مسیرتان خارج شدید، بی هدف و بدون مقصد به تلاش ادامه ندهید. زمان شما به عنوان یک کارآفرین، دارایی بزرگ شرکت محسوب می گردد. مدتی را در چنین شرایطی صرف تصمیم گیری نموده و براهداف بلند مدت متمرکز گردید.این در برخی مواقع به معنی رها کردن جهتی است که در آن حرکت می کنید.- سفر خود را کامل کنید:هدایت شغلی و مدیریت شما ، باید برای تداوم حیات حرفه بسیا رقوی باشد. امتیازی که کارآفرینان دارند این است که آنها دقیقا کاری که می خواهند به شیوه خود و با مسئولیت پذیری کامل انجام می دهند ریسک ها و ترس های مشابهی که برخی را از ادامه پیشرفت و توسعه باز می دارد برای برخی دیگر تلنگری است که آنها را به ادامه فعالیت ها ترغیب می کند.آنهایی کی موفق شده اند نیز ترسهای مشابهی را داشته اند. اما آنها از این فشارها به عنوان انرژی و تحریک کننده های انگیزشی استفاده نموده اندهر کسی که از قدرت ابتکار ، محرکها و انگیزه برخوردار باشد کارآفرینی موفق خواهد بود. آن فقط سه چیز است:۱- انگیزش ۲- یک ایده یا طرح۳- مهارت در برخورد با مشکلات رز بروت می گوید : اغلب مردم درست زمانی که می خواهند به موفقیت نایل گردند، دست از فعالیت می کشند.

کارآفرینی وتکنیک های حل خلاق مسئله

تالیف:جیمزام.هیگینز خلاصه کتاب: زهرا ابارشی: مقدمه: تغییروتحول درعرصه های مختلف اجتماعی،اقتصادی،سیاسی،فرهنگی درعصرحاضرامری اجتناب ناپذیراست واین تغییروتحول به نوبه خود ازپیشرفتهایی که بطورروزمره درعلوم وتکنولوژی های مختلف درسطح جهان رخ می دهد نشات می گیرد.ازاین گذشته،نیازمندی های بشرمزید برعلت است تابراساس شرایط موجوداجتماعی، تغییروتحولاتی نیزدر عرصه زندگی اوپدیدآید.ازآنجایی که درجهان پیچیده امروزی به دنبال تغییروتحولات،فرصتهاوتهدیدهای گسترده ای نیزایجادمی شود،لذاسازمان ها وشرکتها به روشها،راه حل ها وطرزنگرش های تازه برای برخوردصحیح واصولی بااین فرصت ها وتهدیدهانیازدارند،بطوری که بتوانند فرصتهارا غنیمت شمرده وبه مقابله باتهدیدها بپردازند.خلاقیت مقوله ای است که ارتباط نزدیکی باتغییروتحول دارد.به عبارتی،می توان تغییروتحول راناشی ازخلاقیت وایده های خلاق پنداشت،به همین دلیل هست که دستاوردهای علمی بشر در عرصه های مختلف اجتماعی،اقتصادی،سیاسی،فرهنگی و...جملگی اشاره به این نکته دارندکه باایده های خلاق وبه مفهوم عام آن یعنی خلاقیت می توان پیشرفت هاودستاوردهای تازه ای رابرای زندگی بشربه ارمغان آورد.نظربه اینکه،موضوع کارآفرینی ارتباط تنگاتنگی باخلاقیت دارد ودرواقع خلاقیت ازمهمترین پیش شرط های کارآفرینی وجزء لاینفکی ازعوامل وشرایط ظهورآن می باشد،لذا پس ازمعرفی موضوع ومبانی کارآفرینی درقالب کتابی تحت عنوان "کارآفرینی("تعاریف،نظریا ت، الگوها)وبه منظورتوسعهٔ آن درعرصه های مختلف زند گی بشر،ارائهٔ تکنیک ها وشگردهاییبرای خلاقیت امری ضروری به نظررسید. فصل اول:فرآیند حل خلاق مسئله حل مسئله بخش جدایی ناپذیرزندگی سازمانی است.هربارکه مدیریارهبری افراد رادرتولید یک محصول یاارائه یک خدمت راهبردی می کندحل مسائل روی می دهد،وتصمیم گیریها انجام می پذیرد.هربارکه هرعضوی ازسازمان به روش جدیدی برای کاهش هزینه ها می اندیشد یا محصول محصول یاخدمت جدیدی اختراع می کند ویاتصمیم می گیرد که چگونه به سازمان کمک کند تابه نحوی بهترعمل کند،حل مسئله صورت می گیرد.برای افراد،توسعه مهارتهای حل خلاق مسئله،یک رورت است نه یک تشریفات.دراین فصل به شمانشان خواهیم دادکه چگونه مسائل به صورت خلاق راآغازکنیدیاازفرصتهابه صورت خلاقانه تربهره برداری کنید.حل خلاق مسئله:تاهمین چندسال پیش

حل مسئله رابیشتر به عنوان یک امراستدلالی وعقلایی تعریف می کردند.امادرسالهای اخیربه این نتیجه رسیده ایم که یک روش کاملاعقلایی واستدلالی تمامی ابعادحل مسئله رادربرنمی گیرد.خلاقیت برای موفقیت آمیزبودن حل مسئله امری حیاتی است.درفرآیندحل خلاق مسئله هشت مرحله اصلی وجوددارد:۱-تحلیل محیط۲-تشخیص مسئله۳-شناخت مسئله ۴-فرضیه سازی۵-ارائه راه کارها۶-انتخاب ازمیان راه کارها۷-اجرای راه کارانتخاب شده۸-کنترلتحلیل محیط:اگرپیوسته درجست وجوی مسائل نباشیدپس چگونه خواهیددانست که آیامسائل وجوددارد یانه؟بیشترراهبردشناسان معتقدندکه شرکتهااگرمی خواهند درآینده موفق باشند باید آماده باشندکه پاسخ سریع به مسائل وفرصتها بدهند.بنابراین توانایی تشخیص به موقع مسائل وفرصتها،حتی تشخیص آنهاقبلقبل از موعدشان امری حیاتی برای موفقیت است.دراین مرحله ازفرآینداطلاعات جمع آوری برای این مرحله ازفرآیند،حیاتی است.cpsمرحله کنترل می کنید.اطلاعات به دست آمده درخلال میلیونها دلار سالانه صرف پیگیری مسائل مربوط به رقابت وRoyal dutch/shellشرکت نفت اقتصاد،وکسب اطلاعات درباره مشتریان خود می کند واین هزینه صرفا برای یک نوع سیستم اطلاعاتی یعنی سیستم اطلاعات راهبردی صورت می گیرد.برای مثال،چنددقیقه ای راصرف نگاه کردن به محیط های داخلی وخارجی خودبکنید.چه اتفاقاتی درحال وقوع است که ممکن است منجربه مسائل یافرصتهاشود؟تشخیص مسئله:پیش ازاینکه بتوانیدمسئله ای راحل کنید یاازفرصتی استفاده کنیدباید ازوجود آن مسئله یا فرصت باخبرشوید.بااستفاده ازاطلاعاتی که بهنگام تجزیه وتحلیل محیط به دست می آوریدمی توانیدازوجود مسئله یافرصت آگاه شوید.اغلب فردی که حلال مسئله است،صرفااحساس مبهمی نسبت به اشتباه بودن چیزی یاوجود فرصتی دارد.ظاهرایک دوره تردید وگمان سپری می شود که طی آن وی اطلاعات محیط پیرامونی رادرضمیرناخودآگاه خود پردازش می کند.برای مثال هنگامی که میکیوکیتانو،معلم ومرشد تولید درتویوتا دراوایل دهه ۱۹۹۰ اقدام به تجزیه وتحلیل اطلاعات مربوط به هزینه تولیددرشرکت نموددرنهایت احساس کردیک جای کارخراب است.مشکل شرکت این بودکه پس اندازلازمی راکه می بایست ازبابت اتوماسیون وماشینی کردن کارخانه که به تازگی آن راتکمیل کرده است به دست اورد،به دست نمی آورد.میکیومعتقدبود که دلیلش این است که شرکت درشرایطی سیستمهای خودراماشینی کرده است که نیروی انسانی نیزمی توانست آن کار راانجام دهدحتی باهزینه کمتر.وی توانست باجلوگیری ازسرمایه گذاریهای هنگفت غیرضروری،میلیونها دلاربرای تویوتا صرفه جویی کند.شناخت مسئله:مرحله ای است که اطمینان حاصل می شود تلاشهای سازمان به سمت حل مسئله واقعی ونه صرفاازبین بردن نشانه هاوعلایم ظاهری،سوق خواهدیافت.همچنین اهداف فرآیندحل مسئله تعیین ودلایل برطرف شدن مسئله مشخص می شود.حاصل این کار مرحلهفمعیارهای تصمیم گیری برای ارزیابی راه کارهای گوناگون است.تفکراستدلالی وشهودی هردودراین مرحله صورت می گیرد،اماشناسایی عمدتا یک فرآیند عقلایی واستدلالی است سوالات اصلی که باید مطرح شود عبارتنداز:۱-چه اتفاقی افتاد،یاخواهدافتاد،۲-روی چه کسی تاثیرگذاشت؟۳-چه زمانی اتفاق افتاد؟۴-چگونه اتفاق افتاد؟۵-چرااتفاق افتاد؟۶-چه بایدبکنیم تا موفق ترباشیم؟فرضیه سازی:فرضیه سازی درباره وضعیت عوامل آینده درشرایط حل مسئله امری ضروری است.به خاطرداشته باشید که فرضیه ها ممکن است مانعی برسرراه موفقیت بالقوه یک راه حل باشند،یاممکن است باعث شوند قابلیت یک راه کارخاص رابرای حل موثرمسئله دست کم بگیرید.یکی از فرضیه های نویسنده درنگارش این کتاب این بود که روزبه روز برتعدادافرادی که به فرآیندهای نواوری علاقه مندند افزوده خواهدشد،درنتیجه کتاب در شمارگان بالایی به فروش خواهدرفت.انتخاب ازبین راه کارهای مختلف:تصمیم گیری بایدبراساس ارزیابی اصولی راه کارهای گوناگون درمقابل معیارهای ازقبل تعیین شده صورت پذیرد.بخش کلیدی وبسیارعقلایی این فرآیند مستلزم تعیین نتایج احتمالی راه حلهای مختلف است.هرقدرکارخلق راه کارها ونتایج احتمالی آنهابهترانجام پذیردشانس انتخاب موثریک راه کاربیشترخواهدبود.فرآیندگزینش عمدتایک فرایندعقلایی واستدلالی است،اما تصمیم گیرندگان خیلی ماهر برقدرت ادراک وشهود خود نیزتکیه می کنند به ویژه درخصوص مسائل پیچیده.برای مثال هنگامیکه مهندسان هوندابرای اولین بار

موتوری راطراحی کردنـد کـه ۵۵ مایـل در هرگـالن مصـرف داشـت راه کارهـای مختلفی برای انتخاب داشـتند.تـاثیرفن اوری جدیـدبرهزینه سازگـاری باسیسـتمهای انتقـال نیرو و...برای تصـمیم گیری انـان درانتخـاب فـن آوری،اهمیت بسیاری داشت.فصـل دوم:تکنیکهای تحلیل محیطتکنیکهای اسـتدلالی برای تحلیل محیط برفرآینـدهای کنترل اسـتانداردوپیمایش محیطی تاکیددارد.آنچه درزیر میخوانیـدرویکردهای جدیـدوخلاق تر برای تحلیل محیط هسـتند:۱/۱مقایسه نسبت به دیگرانبه تازگی شرکتهابرای شناسایی مسائل بـالقوه بـه الگـوبرداری می پردازنـد.شـرکت رویـه هـای خودرابـارویه هـای شـرکتی کـه درصـنعتش بهـترین تلقی می شـود الگوبرداری ومقایسه می کند.در رویه های برترشرکت خودراباشرکتی که در رویه های معینی بهترین است صرف نظرازصنعتی که درآن فعـالیت می کنـد مقایسه می کنـد.۲/۲به کارگیری پیشـگویان ومشاورانهیـچ كٰ نمی گویدشـماحتمامسائل راخودتان کشـف کنیـد.چرااشـخاص دیگررابرای انجام این کار،به کارنمی گیرید؟آینده نگران وپیشـگویان ودیگرمشاوران بسیاری وجوددارنکه می تواننـد راهنمای شماباشـند.آنهااغلب چشم اندازوافق تازه ای رابرای شـمابازمی کنند.برای مثال ممکن است جنگل رابرای درختانش ببینند،کاری که فردی که نزدیک به این شـرایط است ممکن قادربه انجام آن نباشد.۳/۳کنترل علایم ضعیفیک تکنیک برنامه ریزی راهبردی اسـتاندارد،نشان دادن توجه دقیق به علائم وسـیگنالهای ضـعیف دربازاراست.پیشگویی کننده ها،خدمات جداسازی وشبکه ها می توانند اطلاعات موردنیازرا دراختیارشـمابگذارند.۴/۴جست وجوی فرصـتجست وجوی فعالانه برای فرصتهامی تواندبه کشف موقعیتهـای جدیـدوکاربردها جدیـددانش امروزی منجرشـود.مجبورنیستیـدخودتان رابه منـابع سـنتی محدودکنیـد.به دنبـال چیزهـای جدیدباشـید،همانندمـدیری که به دنبـال ادبیـات داسـتانی علوم می گرددتاایـده هـایی رابیابـدکه برای فعـالیت اقتصادی پیشـرفته اش کاربرددارد.تکنیکهای تشـخیص مسـئله۵/۱وضـعیت آرمانییـك وضـعیت آرمـانی راخلق ووضـعیت موجودرابـاآن مقـایسه کنیـد.چه اختلافهـایی وجـوددارد؟چرااین اختلافهـاوجوددارد؟چـه مسائـل یافرصـتهایی رااین اختلافهـابه همراه می آورنـد؟۶/۲توفـان فکری معکوسـتوفان فکری موثرترین واحتمالامتـداولترین فرآیندگروهی است.دراین روش هنگامی که اعضای گروه دربارهمسـئله فکرمی کننـد راه حلهـای گونـاگون به صـورت خـودبه خودوبه طورشـفاهی مطرح می شود.سـرپرست هرانـدیشه وفکری ره می پـذیردوآن راروی تابلومی نویسـد.درابتـداکمیت مطرح است نه کیفیت .درجلسه اول هیچ گونه بحث یاانتقادی صورت نمی گیرد.درنشسـتهای بعـدی نظریـه هـا ارزیـابی می شـود.۷/۳فکـاهی وطنز هرگـاه باشـرایط نامساعـدی روبـه روشـده ایـد اقـدام بـه سـرودن اشـعافکاهی وطنزآمیزدربـاره آشـرایط بنمایید.آدمهـانمی تواننـد درمقابـل انتقادهای طنزآمیزمقاومت کننـد.برای مثال یکی ازکارکنان بااسـتفاده ازآهنـگ یک ترانه موضوعی تنظیم کردتامـدیران سازمانش راباشوخی ازمشـکلات آگاه سازد.مسـئولان سازمان موضوع راپیگیری کردنـدومنجربه ایـن شـدکه دوتـن ازمـدیران نالایق تعـویض گردنـد.۸/۴گردآوری وفهرسـت بنـدی شـکایاتیک روش مـوثربرای آشـکارسازی مسائـل این است که ازکارکنـان،مشتریـان یادیگرعناصربخواهیم که طی جریـان توفان فکری فهرستی ازشـکایات رابه صورت انفرادی یاگروهی تهیه کنند.شـکل دیگری ازاین رویکرداین است که ازکارکنان بخواهیم موانع ومشکلاتی راکه باآن روبه رو می شوندنام ببرند.تکنیکهای شـناسایی مسائل۹/۱نموداراسـتخوان ماهیدوروش بسیارسودمندبرای شناسایی مسائل،نموداراستخوان ماهی مربوطه است.هدف اصـلی ازاین تمرین شـناسایی وتهیه فهرستی ازکلیه علل احتمالی مسئله موردنظراست.این تکنیک دردرجه اول یـک تکنیـک گروهی شـناسایی مسـئله لست،اماتوسـط افراد به تنهـایی نیزقابـل اسـتفاده است.دلیـل نامگـذاری این فراینـدروش منحصـربه فردجمع آوری اطلاعـات است که به صورت بصـری مرتب می شود.هنگـامی که مسـئله یاعلل آن ثبت می شود نموداری تشـکیل می شود که شبیه به اسـتخوان ماهی است.مسئله درداخل دایره ودرسمت راست برگه کاغذ نوشته می شود.یک خط مستقیم به سـمت چپ کشـیده می شود که بیشترشبیه به سـتون فقرات مـاهی است.بعـدساقه ها بازاویه ۴۵ درجه متصل به خط سـتون فقرات اسـت.برای تحلیـل بیشـترهرعلت می تـوان بـه هرسـاقه شـاخه هـایی راافزود.علـل پیچیـده تردرقســمت دم مـاهی فهرسـت بنـدی می کنیم.۱۰/۲سلطـان کوهستانسـلطان کوهسـتان یـک بـازی کودکـانه است که طی آن یك بازیکن به بالای چیزی ماننـدکنـده درخت

یاتیردروازه می رود وبازیکنان دیگرسعی می کنند اورابیندازند.بازی مشابهی را می توان به عنوان یک تکنیک شناسایی مسئله به کاربست.یک یادونفرموضعی رادرباره یک مسئله اتخاذمی کنند ودیگراعضاسعی می کنندآنهاراازکوه تعریف مسئله پایین بکشند.برای موفقیت فردچالش باید تعریف بهتری ازمسئله داشته باشد.درست همانندبازی شخص پس ازآنکه طرف مقابل راازکوه پایین کشیدخودبایدبه بالای کوه برود.۱۱/۳فشاروکششبه عنوان بخشی ازفرآیندحل مسئله می توانیدمسئله را"بفشرید"یا"بسط دهید"این طرزفکربه شما امکان می دهد مسئله رابهترتجزیه وتحلیل کنید.مسئله رافشرده می سازید تااجزای اصلی آن راپیداکنید.مسئله راگسترش می دهید تابخش بیشتری ازحیطه آن راکشف کنید.گسترش یک مسئله باعث می شود تاجوانب بیشتری ازمسئله ودیگرحقایق مربوط به آن راببینید.۱۲/۴نمودارچرا–چراازاین تکنیک برای شناسایی علت یاعلل یک مسئله به شیوه ای منظم استفاده می شود.این نمودارعموماازچپ به راست حرکت می کند وصورت مسئله درسمت چپ قرارمی گیرداین نموداربیشترشبیه درخت تصمیم گیری سنتی باساقه های تشکیل دهنده است که درسمت راست صورت مسئله مشخص شده است.پنج علت احتمالی ظاهرمی شودکه عبارتنداز:ضعف طراحی محصول،تبلیغ نامناسب،توزیع غیرموثر،بالابودن بیش ازحدقیمت وعدم شناسایی درست بازارموردنظرچرا؟ چرا؟تکنیکهای فرضیه سازی۱۳/۱معکوس سازی فرضیههمه فرضیه هایی راکه درباره مسئله به ذهنتان می رسدنام ببرید.اکنون آنهارامعکوس کنیدمسئله راحل نمایید.شماتاآن حدی که سعی دارید محدودیتهای راه حلهایی راکه به هنگام استفاده ازفرضیه های اصلی خودمی یابید تشخیص دهید،به دنبال یک راه حل واقعی برای مسئله تازه مطرح شده نیستید.فصل سوم:تکنیکهای خلق راه کارهای وگوناگون۱۴/۱تکنیک ناپلئونوانمودکنیدکه شماشخص مشهوری هستیدوسعی کنیدمسئله راازدید آن شخص حل کنید.شخصیت مفروض شماممکن است چشم اندازهای جدیدی رانسبت به آن مسئله به شمابدهند.برای مثال،باخودبگوییداگراسحاق نیوتن بااین مسئله روبه رو می شد،چه می کرد.ژنرال جورج پاتون چطور؟ناپلئون چطور؟مادرترساچطور؟۱۵/۲نقشه کشی ذهنیاین تکنیک براساس یافتههای پژوهشی استواراست که نشان میدهدمغزدردرجه اول بامفاهیمی کلیدی وبه شیوه ای مرتبط به هم ویکپارچه کارمی کند.درتفکرسنتی ستونهاوردیفها انتخاب می شوند.مغزهمچنین نیازبه"جاسازی"ایده هایی دارد که باایده اصلی ربط دارند.۱۶/۳غلتیدن درعلفزارایده هااین تکنیک مستلزم این است که تاآنجایی که می توانید درباره مسئله دردست اقدام مطالبی رابه شکلی که به راحتی قابل خواندن باشد،مثل خلاصه مقاله ها وکتابهای مربوط،تجارب دیگران،ایده هایی که دیگران به شماداده اند،واقدامات رقباجمع آوری کنید.این مطالب را به سرعت مطالعه کنید بعدازخودتان می پرسید که اینهاچه معنایی دارند.سپس اجازه دهید دوره نهفتگی پرورش طبیعی رخ دهدوببینید چه ایده هایی پرورش می یابد.۱۷/۴گوش دادن به موسیقیگوش دادن به موسیقی آرام وملایمروش خوبی برای" رهاکردن"ضمیرناخودآگاهتان است.موسیقی درسمت راست مغزشنیده می شودیعنی سمتی که بیشترادراکی وشهودی است تااستدلالی وعقلی(البته درموردافرادچپ دست قضیه برعکس است)موسیقی معمولا باعث می شود سمت تحلیلی مغزبه خواب برود وبه این ترتیب،سمت ادراکی مغزفعال ترمی شود.تکنیکهای انتخاب ازبین راه کارهای مختلف۱۸/۱رای گیری نقطه ایبسیاری ازروشهای استانداردگزینش نیازبه رای گیری دارد.دراین روش ایده هاروی سطح بزرگی نظیرتابلوی دیواری،فلیپ چات،یاوایت برد نوشته می شوند.سپس اعضاراه کارهای خودرابه وسیله چوپ خط روی نقطه هانشان می دهند.آنهاممکن است فقط یک رای یابیشترداشته باشند.آنهاممکن است مجازباشند به ایده های خودشان هم رای بدهند یااینکه شایدچنین اجازه ای به آنهاداده نشود.۱۹/۲نموادچگونه- چگونهاین نمودارشبیه به نمودار چرا–چرا است.دراین روش راه حل موردتوافق برای مسئله درسمت چپ تکه ای کاغذ قرارمی گیرد.برنامه هایی اجرایی تفضیلی ترکه بامطرح کردن پرسش چگونه؟در هرمرحله از فرآیندبه شکل درخت تصمیم گیری،درسمت راست راه حل ترسیم می شود.هنگام آغازکاربانخستین راه حل هربارکه راه حلی ثبت می شود سوال چگونه؟مطرح می گردد.پاسخ هاروی شاخه های درخت تصمیم گیری ثبت می شوند.این فرآیندآنقدر ادامه می یابد تابرنامه های

اجرایی به اندازه کافی بشکل تفضیلی تدوین شوند. چگونه؟ چگونه؟ ۲۰/۳تحلیل میدان فشارتوسعه سازمانی چیزی جزیک نوع مدیریت تغییرنیست.برای مدیریت بهترتغییرات حل کننده مسئله نیازبه درک وشناخت تحلیل میدان فشاردارد.تغییرازنقاط قوت نسبی مبارزه بانیروهای محرک وبازدارنده ناشی می شود.نیروهای محرک سازمان رابه سمت تغییرسوق می دهدنیروهای بازدارنده سازمان رابه سمت مخالفت ومقابله باتغییرمی کشاند.اگرخواهان تغییرهستیدبایدبه سمت جلوفشاربیاورید.اماگرایش طبیعی کسانی که شماآنهارابه جلوفشارمی دهیدمقاومت در مقابل تغییر(یعنی فشاربه عقب)است. فصل چهارم:تکنیک اجرااجرامستلزم توجه دائم است.این امریعنی دقیق شدن درجزئیات وپیش بینی موانع وغلبه برآنها.اهداف خاصی رامشخص ومهلت های معقولی رامعین کنیدوپشتیبانی دیگران راازراه حل پیشنهادی خودجلب کنید.اجرامجموعه ای ازمسائل وفرصتهارادرخوددارد.تکنیک کنترلارزیابی نتایج آخرین مرحله فرآیند حل خلاق مسئله است که اغلب نادیده گرفته می شود.هدف ازارزیابی تعیین میزانحل مسئله ازطریق اقداماتی است که به عمل آورده اید.این مرحل مستقیما به مرحله تجزیه وتحلیل محیط راه پیدامی کند وچرخه جدیدی ازحل خلاق مسئله آغازمی شود.تشخیص نقایض درصورت لزوم درراه یابدون اینکه احساس شرمندگی کنیدیاحالت تدافعی بگیریدتصمیم خودرا عوض کنیددرآن صورت مهارت انطباق بافکرروشن رادرک کرده اید.شناسنامه کتاب موسسه انتشارات امیرکبیر تهران:خیابان ج.ا.ا ،میدان استقلال حق چاپ:۱۳۸۱،۱۳۸۸ نوبت چاپ:هشتم تالیف:جیمزام.هیگینز ترجمه:دکترمحمود احمدپور داریانی چاپ وصحافی ولیتوگرافی:چاپخانه سپهر،تهران،خیابان ابن سینا(بهارستان)،شماره ۱۰۰ شمارگان:۵۰۰۰ بها: ۳۰۰۰ تومان فهرست مطالب : مقدمه فصل اول:فرآیند حل خلاق مسئله حل خلاق مسئله تحلیل محیط تشخیص مسئله فرضیه سازی انتخاب ازبین راه کارهای مختلف اجرا کنترل فصل دوم: تکنیکهای تحلیل محیط ۱/۱مقایسه نسبت به دیگران ۲/۲ به کارگیری پیشگویان ومشاوران ۳/۳کنترل علایم ضعیف ۴/۴جست وجوی فرصت تکنیکهای تشخیص مسئله ۵/۱وضعیت آرمانی ۶/۲توفان فکری معکوس ۷/۳فکاهی وطنز ۸/۴گردآوری وفهرست بندی شکایات تکنیکهای شناسایی مسائل ۹/۱نمودار استخوان ماهی ۱۰/۲سلطان کوهستان ۱۱/۳ فشاروکشش ۱۲/۴نمودارچرا- چرا تکنیکهای فرضیه سازی: ۱۳/۱معکوس سازی فرضیه فصل سوم: تکنیکهای خلق راه کارهای گوناگون ۱۴/۱تکنیک ناپلئون ۱۵/۲نقشه کشی ذهنی ۱۶/۳غلتیدن درعلفزارایده ها ۱۷/۴گوش دادن به موسیقی تکنیکهای انتخاب ازبین راه کارهای مختلف ۱۸/۱رای گیری نقطه ای ۱۹/۲نموادار چگونه- چگونه ۲۰/۳تحلیل میدان فشار فصل چهارم تکنیک اجرا تکنیک کنترل

کارآفرینی یک دقیقه ای

دکتر محموداحمد پور–صبا ابراهیمی

خلاصه کتاب:علی شاوردی- کار آفرینی چیست؟ خاستگاه واژه کارآفرینی کشور فرانسه است.این واژه از واژه فرانسوی enterprendreکه به معنای متعهد شدن است گرفته شده است.در اوایل سده ی شانزدهم میلادی کسانی را که ماموریت نظامی را هدایت می کردند کارآفرین می خواندند.این واژه در ادبیات فارسی ابتدا به معناهی کارفرما وسپس کاآفرین ترجمه شد.البته این ترجمه جامع,مانع ومفیدمعنای دقیق واژه نیست.تعریف کارآفرینیکی از تعریف اشتباه ومصطلح که تاکنون برای واژه کارآفرینی ارائه شده است"ایجاد اشتغال "است.این اشتبه معنایی در بین بسیاری از مسئولان ,سیاست گذاران ,تخصیص دهندگان منابع نیز جا افتاده است.در حالیکه رسالت کارآفرینی با ایجائد کارواشتغال تفاوت دارد و حوزه وسیع تری را در بر میگیرد.در واقع کارآفرینی دو پیام مهم برای سیاست گذاران و مسئولان دارد واستراتژی های بکار گرفته شده واجرای کارآفرینی " اشتغال"و "رفاه "را ایجاد می کند.هنوز آشنایی لازم با مفهوم این واژه در جامعه ما وجود ندارد وکارآفرینی با مفاهیم دیگری از قبیل سرمایه گذار,سرمایه دار,کارخانه دار و...غیره تداخل پیدا می کند.از این رو به نظر میرسد تعریفی دقیق وجامع از واژه ی کارآفرینی ارائه

گرددتا در طول مطالعه ی کتاب با مفهومی کاملا تعریف شده وقابل درک مواجه شوید.دربین تعاریف ارائه شده توسط دانشمندان علم مدیریت,کارآفرینی فرایندی است که طی آن محصول یا خدمت جدید با نوآوری وخلاقیت به بازار ارائه شود واین کسب وکار مدام در حال رسد وترقی باشد در نتیجه کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک وجدیدی را با سرمایه ی خود پایه گذاری کند.به طور کلی وجه اشتراک تمامی تعریف های ارائه شده از سوی پیتر دراکر را میتوان در موارد زیر خلاصه کرد:۱.کارآفرینان ارزش ها را تغیر می دهند وماهیت آن را دچار تحول می کنند۲.کارآفرینان برای فعالیت خود به سرمایه نیاز دارند.مخاطره پذیرند. اما هیچگاه سرمایه گذار نیستند.آنها مخاطره ای را می پذیرند که لازمه هر فعالیت اقتصادی است۳.کسانیکه بتوانند به درستی تصمیم گیری کنند می توانند کارآفرین باشند۴.کارآفرین تغییر را مغوله ای سالم وهنجار می دانند۵.کارآفرینی یک رفتار است نه یک صفت خاص در شخصیت افراد.ویژگی های کارآفرینانآنچه یک کارآفرین را از سایر افراد متمایز می سازد ,یک مشخصه خاص نیست.مجموع خصایص وویژگی ها در تعیین هویت یک کار آفرین وبروز نشانه های کارآفرینی موثر است.مجموع این نشانه هاست که سبب می شود در عرف فرهنگ کارآفرینی به شخصی عنوان" کارآفرین "اطلاق شودبرخی از محققان ,کارآفرینان را از ابعاد گسترده تر ودیدگاه های جدیدتری مورد بررسی قرار داده اند ومشخصات زیر را درباره آنها ارائه داده اند:۱- کار آفرینان در صورت لزوم قوائد وقوانین را زیر پا می گذارند۲- آنها به فرهنگ تشکر وقدردانی از پرسنل واطرافیان خود اعتقاد دارند وآن را بکار می گیرند۳- نتیجه اعمال خود را به راحتی قبول می کنند۴- اعمال خود را با دیگران مقایسه می کنند۵- ظرفیت رویارویی با ابهام در حل مسائل را در خود بوجود می آورند۶- مدام در حال جست وجو وکسب اطلاعات اند۷- رابطه آنان با پرسنل واطرافیان اغلب دوستانه وغیر رسمی است۸- افراد قاطعی اند۹- درآنها امید به موفقیت بیشتر از ترس از شکست است۱۰- تمایل به کنترل سهل گیر دارند تا سخت گیر۱۱- آنها پرورش دهنده افکار جدید خود و دیگرانند۱۲- در برابر موانع و مشکلات قاطعانه تلاش وپتکار از خود نشان می دهند۱۳- با حالتی جست وجوگر در حال یافتن فرصتهای جدیدند۱۴-با برنامه ریزی دقیق به طرف هدف تعیین شده خود حرکت می کنندکارآفرین کیست؟کسانی که بتوانند به درستی تصمیم بگیرند می توانند کار آفرین باشندکارآفرین کسی است که :۱-یک واحد تجاری جدید را تاسیس کند۲- مدیریت عمومی یک فعالیت تجاری یا تخصیص منابع آنرا به عهده بگیرد.۳- بتواند از کالا ,فرایند ,بازار , مواد اولیه یا سازمان جدید بهره برداری تجاری کند۴- مخاطره ناشی از زیان یا شکست بالقوه ی یک واحد تجاری را که بطور غیر متعارفی زیاد است,قبول کند۵-هدف او دستیابی به سطوح بالای رشد و سود آوری در یک واحد تجاری باشدفصل اول " فرصت" فرصت منبع نوآوری است این جمله ای است که بارها در محافل کارآفرینی مطرح می شود وبسیاری از تئوری های اصلی آنان بر پایه این عقیده است که فرصت ونگاه فرصت گرایاتنه به امور,زمینه ساز بسیاری از خلاقیت ه و نوآوری ها است. به همین دلیل نوع نگاه کارآفرینان به وقایع واشیاء اطراف به میزان قابل توجهی با دیگر اراد متفاوت است.کارآفرین هنگام برخورد با وقایع به این می اندیشد که از تین موضوعبه چه صورت میتوان استفاده کرد وبه نهایت سود رسید.کارآفرین در یک نگاه فرصت گرایانه به همه شرایط به عنوان یک عامل برای رسیدن به هدف می نگرد.در بسیاری مواقع تنها کارآفرین است که میداند از یک موضوع چگونه استفاده کند.حتی در مواقعی که وقایع اطراف را پیش بینی می کند وخطر ناشی از نوسانات آن را به عهده می گیردودر فرایند تولید عامل سامان دهی ومسئول تصمیماتی از این قبیل" : چه تولید شود؟ چقدر تولید شود؟ و روش تولید چیست "؟است کارآفرین با تشخیص فرصت ها وجمع آوری منابع مورد نیاز طراحی واجرای نقشه ای را به عهده می گیرد ونتایج بدست آمده را به موقع وبا روشی معطف جمع آوری می کند.این در حالی است که زمان او یکی از عناصر اصلی ومهم تلقی می شود.او می داند که این طرح تنها در این زمان نتیجه مطلوب را به دست می دهد.دیروز زود است و فردا دیر ,همین امروز ,همین ساعت و همین لحظه!!!پیتر دراکر: برای نوآوری موثر وهدفمند,کافی است موفقیت یا شکست پیش بینی نشده به یک فرصت تبدیل شودپیتر دراکر : فرصت منبع نوآوری استفصل دوم "

نگاه کار آفرینانه" شاید عجیب به نظر برسد که کارآفرینان و افراد موفق در حوزه اقتصاد از افکار خاصی برخوردارند.آنها در مسیر رسیدن به اهداف کوتاه مدت خود به نتایجی می رسند که نگرش آنها را به وقایع اطراف شکل می دهد وآنها به نوعی از ایدئولژی مدیریتی دست می یابند که دلیل موجه بسیاری از اعمال به ظاهر عجیب آنهاست . ممکن است اعمال عجیب وتعرف نشده ای ار آنان ببینید واز عهده توجیه آنان بر نیایید وبا خود بیاندیشید که کارآفرینان کارهایی غیر طبیعی انجام می دهند ولی در واع پایه واساس کارهای آنان بر عقایدی است که بر اساس تجربه به آن دست یافتند.نوع نگرش کارآفرینان وعقاید پایه ای آنها سبب می شود مثبت نگر باشند ودر عین حال واقع گرا بیندیشند.نوع دوست باشند ولی بیش از هر کسی برای خود احترام قائل شوند.به ماوراء اعتقاد داشته باشند ولی برای کسب ثروت تلاش کنند هر حادثه وررویدادی را در جهان نتیجه اعمال خود انسانها بدانند که به شکلی دیگر به آنها رجوع کرده است.بنا براین به فکر دست یابی به خیر مطلق هستند ودر جهت رسیدن به آن از نیکی به انسانها غافل نمی مانند وبا این حس خیرخواهی خود را در معرض تمام نیکی ها قرار می دهند.آنها می دانند که قدرت و فیض,یک منبع لا یتناهی که همه موجودات از تمام جهات به آن نیازمندند وموجودیت خود را از او مگیرند ولی برای رسیدن به هر موفقیت نهایت تلاش را ازخود نشان می دهند. آنها معتقدند که در دنیا هیچ خیر وشربیدون پاسخ نمی ماند.پس,از آسیب رساندن به دیگران حذر می کنند وطالب افاده فیض اند.در نظر کارآفرینان شکست در این جهان وجود نداردداستون کوی : نگرش شما تعیین کننده مرتبت و وسعت نظر شما است آمی تان : اگر نمیتوانید سرنوشت خود را تغییردهید,حداقل نگرش خود را تغییر دهیدفصل سوم " ایده" یکی از مسائلی که می توند یک کارآفرین راذوق زده کند وبه هیجان آورد رسیدن به یک فکر وایده جدید است. محصولی جدید ,راهی نو, طرحی تازه وکاری متفاوت میتواند در آن ایجاد انرژی کند وآنها را برای رسیدن به نمونه عینی یک ایده ذهنی برانگیزد . کارآفرینان معمولا برای آنحام کارها ی خود از ایده های نو کمک می گیرند. ممکن است این ایده وطرح جدیدزاییده ذهن خود کارآفرین باشد. در غیر اینصورت از ایده های کارکنان خود کمک می کیرند وبه استقال نظرهای بدیع آنان می رود.به بیان دیگر مهارت ویژه یک کارآفرین اولا توانایی شناسایی افرادی است که ایده های بکر وعملی را در ذهن دارند.ثانیا توانایی ایجاد فضایی مساعدبرای پرورش طرح های آنان است.بدین ترتیب سازمانی که با مدیریت یک فرد کارآفرین فعالیت می کند مرکزی برای رشد وپرورش استعدادها وایده های ناشناخته است. ایده های که بعضا عجیب و مضحک به نظر می رسند.کارآفرینان بر روی همه این ایده ها سرمایه فکری , زمانی ومالی می گذارند تا شکوفا شوند. حتی بسیاری از کارآفرینان بر این باورندکه یک ایده موفق آن است که در ابتدا اعجاب همگان را برانگیزد وحتی آنان را به خنده وا دارددکتر رابینز : با کارکردن بر روی ایده هایتان به آنها ارزش دهیدویلیام برنباخ : یک ایده میتواند به خاک بخورد ویا به جادو تبدیل شود, این بستگی به فردی دارد که با آن برخورد کندفصل چهارم "نوآوری وخلاقیت" متداول ترین برداشت از خلاقیت فکری نو ومتفاوت به وسیله فردی خلاق است.این فکر نوین یا راه حل ابتکاری,صرفا به دلیل غیرمعمول بودن آن نیست ,بلکه به این دلیل است که این ابتکار ازنظر دیگراننیز ارزشمند ومتناسب با موضوع است.بنابراین به نظر برخی از روانشناسان خلاقیت ترکیبی از قدرت ابتکار,انعطاف پذیری وحساسیت در برابررنظرهایی است کهفرد را قادر میسازد خارج از نتایجتفکر نامعقول به نتایج متفاوت ومولدبیندیشد که حاصل آن رضایت خود او واحتمالاـ خوشنودی دیگران را در پی خواهد داشت.به بیانی دیگر خلاقیت یعنی توانایی خلق افکار جدید به طوریکه این فکر ممکن است به محصول یاخدمت جدید نیز منجر شود.خلاقیت در دایرهٔ المعارفعلوم اجتماعی چنین تعریف شده : برخی آن را«توانایی هستی بخشیدن به پدیده ای جدید» تعریف کرده اندوعدهایی دیگرآنرانه بعنوان توانایی بلکه بعنوان «فرایندی روان شناختی یا فرایندهایی که ازطریق آنها محصولات جدید وارزشمند خلق می شوند» تعریف کرده اند.زمانی خلاقیت به عنوان یک خصیصه منحصر به فرد وذاتی در نظر گرفته می شدولی امروزه برخی مکاتب فکری معتقدند که خلاقیت قابل آموزش ویادگیری است.پس برای ارائه تعریفی دقیق از خلاقیت باید ابتداجایگاه نوآوری را مشخص نمود.نوآوری

یعنی ارائه محصول ,فرایند وخدمات جدیدبه بازار اما خلاقیت نیرویی است که در پس نوآوری نهفته است.خلاقیت ارتباط بین تصور واندیشیدن ایده های نو وارائه محصول,فرایند وخدمات نوآورانه است.نوآوری وخلاقیت از اجزای لاینفک کارآفرینی اند وبه اعتقاد پیتر دراکروجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می توان ادعا کرد کارآفرینی بدون آن وجودندارد وخلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه ای نخواهد داشت.دکتر رابینز:خلاق کسی است که بینش دارد ,او آنچه را کسی تا به حال ندیده است ونشنیده است می بیند ومی شنودفصل پنجم "توفیق طلبی "نیاز به توفیق عبارت است از (تمایل به انجام کار در استانداردهای عالي جهت موفقیت در موقعیت های رقابتی)«مک کله لند» در تحقیق خود به این نتیجه رسید که نیاز به توفیق در افرادی که فعالیت اقتصادی خود را آغاز می کنند بالاـتراست.این افراد می خواهند همواره ئدر کشمکش باشند ودر راه رسیدن به اهداف قابل دسترس این افراد نسبت به عملکرد خود به بازخورد مکرر نیاز دارند.آنها ترجیح می دهند شخصا مسئولیت حل مشکلات ,تعیین اهداف ودستیابی به آنها را از طریق تلاش شخصی خود به عهده بگیرند.افرادی که نیاز به توفیق دارند دارای ویژگی های ذیل اند:۱–مسئولیت شخصی برای تصمیم گیری را ترجیح می دهند ۲– مخاطره پذیری آنها متوسط است۳– به دریافت بازخورد از نتایج تصمیمات خود علاقه مندنداین حس در افرادی وجود دارد که در فعالیت های کارآفرینانه موفق اند.درواقع این نیاز افراد را تحریک می کند تا کارآفرین شوند.افرادی که انگیزه موفقیت دارند قمار باز نستند.آنان ترجیح میدهند به جای واگذاری نتیجه کار به شانس وتصادف شخصا مشکل خود را حل کنند.یکی از مشخصه های کسی که انگیزه موفقیت دارد این است که به کسب موفقیت شخصی بیشتربیشتر از پاداش های ناشی از موفقیت توجه نشان می دهد.او از حل یک مشکل بیشتر از تشویق شدن یا پولی که به دست می آورد به هیجان می آید.پول برای او به عنوان یک مقیاس عملکرد ارزش دارد نه وسیله ای برای کسب منزلت وتامین اقتصادی.این دسته از افراد غالبا در مشاغل فروشندگی ویا درمقام صاحبان ومدیران موسسات خصوصی دیده می شوند.بیل گیتس: مهمترین گام برای رسیدن به خواسته ها« درست طلبیدن » استفصل ششم "خودباوری" یکی دیگر از ویژگی های بارز کارآفرینان اعتماد به نفس است.آنها اعتقاد دارند که می توانند انتظاراتی را که مردم از آنها در محیط کار وخانه دارند برآورده کنند.به بیان دیگرآنها امکان موفقیت خود را بیش از آن چیزی که واقعیت دارد در نظر می گیرند.هنگامیکه کر جدیدی به آنها پیشنهاد می شود,حتی اگز از توانایی خود اطمینان نداشته باشند اول آنرا قبول می کنند وسپس به دنبال راه حل می گردند.کارآفرینان وقتی ندانند که به چه شکل می توانند کاری را انجام میدخند برتوانایی خود متکی می شوند ومعیارهای بالایی را برای انتظلراتی که از آنها می رود در نظر می گیرند.به همین دلیل دیگران به آنها اعتماد می کنند و معمولاـ از آنها نظر می خواهند.همین حس خود باوری در کارآفرینان است که حس استقلال طلبی وریسک پذیری آنان را تقویت میکند وتمام فعالیت های پر مخاطره آنان را پشتیبانی میکند.خود کارآفرین نسبت به تواناییها واستعدادهای خود نگرش مثبتی دارد.او به قابلیت های خود کاملامعتقد است.این دیدگاه یعنی مثبت نگری ,باعث افزایش اعتماد به نفس در کارآفرین وهمکاران او می شود وهمدلی وصداقت وامید را در سازمان ایجاد می کند وباعث کاهش تنش استرس وتعارض می شود.به بیان دیگر «خودباوری یعنی تمایل به اینکه خود رافردی شایسته رودر رویی با کشمکش های اساسی زندگی ولایق شادی ها بدانیم».بنابراین خودباوری از دوبخش تشکیل شده است.اول کارآمدی شخصی که عبارت است از اعتماد به توانایی های خودبرای اندیشیدن ,یادگرفتن,انتخاب کردن ووعمل نمودن مناسب ودوم عزت نفس که اعتقاد داشتن به حق خویش برای شاد بودن است اعتقاد به اینکه دست یابی به اهداف,موفقیت,دوستی,احترام,عشق وانجام موفقیتآمیز امور در شأن ماست.دکتر رابینز: گسترش فرهگ اعتماد به نفس ,به پدیده طبیعی پر ارزش دیگری خواهد انجامید که سادگی استفصل هفتم "ریسک پذیری" ریسک یعنی احتمال هرچیزی به جز آن چیزی که انتظارش را داریم.تمایل به مخاطره پذیری یعنی پذیرش مخاطره های معتدل که می توانند از طریق تلاش های شخصی مهار شوند.در هر مخاطره یک عنصر اصلی به نام احتمال شکست در ایجاد آن نقش دارد.مخاطره هایی که کارآفرینان می پذیرند

متفاوت است مثلا آنها با سرایه گذاری مخاطره مالی را میپذیرند وبا ترک شغل خود مخاطره شغلی را . عده ای کارآفرینان را عاشق مخاطره می دانند ,در حالیکه واقعا چنینی نیست.کارآفرین شخصی میانه رو است که حساب شده مخاطره می کند. او لزوما به دنبال فعالیت پر مخاطره نیست بلکه مقدار متوسطی از مخاطره را که برای شروع فعالیت اقتصادی"معمولی"تلقی می شود,می پذیرد ودر این حد حاضر می شود پول ,امنیت,شهرت و موقعیت خود را به مخاطره بیاندازد.آنها هرگز قمار نمی کنندبلکه در اقدام به مخاطره بسیار حساب شده وبا دقت عمل می کنند وتمام تلاش خود را به کار می بندند تا احتمالات را به نفع خود تغییر دهند.کارآفرین از جنب وجوش کارهای بزرگ لذت می برد. ولی هیچگاه دست به قمار نمی زند. او خود را درگیر ریسک های پایین نمی کند زیرا جنب وجوش کافی ندارد واز ریسک های بالاـ نیز دوری می کنند زیرا احتمال موفقیت درآنها پایین است. بنابراین او خواهان کارهای بزرگی است که دست یافتنی باشد.به بیان دیگر کارآفرین از انحام کارهای دشواررااما واقع بینانه با بکارگیری مهارت خوداحساس رسندی می کند.گستردگی کسب وکار سبب می شود مسائل وفرصتها نیزبیشتر وپیچیده تر شود.این رشد وتوسعه مسائل ایجاب می کند که شخص از تصمیم گیری نهراسد وتن به پذیرش ریسک دهد.شخص کارآفرین ریسک را قبول میکند و میداند که احتمال شکست نیز وجود دارد.البرت هیو بارد: بزرگترین اشتباه انسان این است که از اشتباه کردن بترسدفصل هشتم"تجربه"تعدادی از محققان گزارش داده اند که کارآفرینان معمولا در مورد کاری که به عهده می گیرند قبلا تجربه دوخته اند.تجربه کاری در فعالیت اقتصادیعامل مهمی در موفقیت است.این موضوع چندان هم شگفت آور نیست زیرا" کوپر"دریافت که حداقل بیش از ۹۷درصد شرکت های جدید که در زمینه هایی با فناوری بالا فعال هستند حداقل یکی از موسسان آن قبلا در همان صنعت کارکرده وتقریبا ۸۵درصد شرکت های جدید دارای کالا یا خدمات اولیه بوده اند که در آنها از تجربه فنی قبلی موسسات استفاده شده است. از این رو اکثر کارآفرینان جدید دارای تجربه قبلی بوده اند.البته بحث تجربه کاری زمانی گسترده تر را نیز دربر می گیرد.به عبارتی دیگر آن گونه که ثابت شده است,اغلب کارآفرینان وشخصیت های برجسته اقتصادی فعالیت اقتصادی خود را ازسنین پایین واغلب از دوران کودکی اغاز کرد اند.آهنا با روشهای خرید وفروش وارتباط با افراد مختلف با ویژگی های متفاوت آشنا شده اند وبه خوبی به اسرار موفقیت در کسب وکار واقف اند.شواهد کافی نشان می دهد صفات کارافرینی در نتیجه آموزش دوران کودکی ,استقلال,اتکا به خود وقرار گرفتن در معرض ارزش های فرهنگی مرتبط با کار وصنعت پرورانده می شود.والدین اینگونه افراد اغلب از فرزندانخود انتظار دارند که میان سنین شش و هشت سالگی تا اندازه ای استقلال از خود نشان دهند,خود انتخاب کنند وکارهایی نظیر رفت وآمد در محله و مراقبت از خود در خانه و کوچه را بدون کمک دیگران انجام دهند.به مرور زمان این کودکان وارد فعالیت های اقتصادی می شوند وآداب معامله وفروش وبازار یابی را ازهمان ابتدا فرا میگیرند و بکار می برند.بهترین کسب وکارهای دنیا نشان دهنده کارآیی و پختگی فرد موسس در کسب وکاراستامام علی (ع): عاقل از یک سوراخ دوبار گزیده نمی شودفصل نهم "تلاش" کار آفرین میداندکه هیچ تغییری بدون تلاش وپافشاری حاصل نمی شود وبه آسانی میسر نمی گردد.ااو معتقد است که نیروی ارداده می تواند فکر را تحت فرمان و تسلط خود قرار دهد. برای تمرز به کمی تمرین نیازمندیم.تلاش همواره با اراده کارآفرین توام است واو به این باور رسیده است که قطه مشترک تمام موفقیت ها تلاش وپشتکار است واستعداهای بزرگ بدون مقاومت و ایستادگی در راه رسیدن به آن نافرجام می ماند. پس برای رسیدن به آمال وایده ها به جز قریحه و استعداد عامل تعیین کننده دیگری نیز مورد نیاز است وآن ایستادگی در راه هدف است. اگر شخصی اراده کند خواهد دید که موانع یک به یک از پیش پایش برداشته می شوند واهدافی که ابتدا دست نیافتنی جلوه می کرد در دسترس قرار خواهد گرفت. رمز کاردر این است که هدف پیوسته در مقابل چشم آدمی مجسم باشد وفرصتی به دلیل ضعف اراده از دست از دست داده نشود. افرادی که اراده بالاـ یی دارند این ویژگی ها را دارند:اعتماد به نفس,اعتقاد به کنترل سرنوشت خود, اعتقاد به اینکه موفقیت بیشتر حصل تلاش بیشتر است.« پشت کار خصیصه ای بزرگ در انسان است.این خصیصه در همه انسانها نهفته است.در

کودکی هنگامیکه را ه رفتن را می آموختیم ازخود پشت کار نشان می دادیم بارها وبارها به زمین می خوردیم ولی دوباره بلند می دیم و دوباره می کوشیدیم تا اینکه موفق شدیم. ما بیشتر پیشرفت های خود را مدیون تلاشمان هستیم.هیچ چیزدر این دنیا پشت کار را نمیگیرد,حتی استعداد.زیرا دنیا پر از آدم های با استعداد ناموفق است حتی تحصیلات هم جای تلاش را نمی گیرد.آدم های تحصیل کرده ی ناکارآمد زیادند.پشت کار وتصمیم ,قدرت اصلی رسیدن به موفقیت هستند»هلن کلر:به هر کااری که اراده کنیم تواناییم,اگر آنگونه که سزاوار است پیگیرآن باشیمفصل دهم "شکست" هدف یک کارآفرین این است که در زندگی فردی موثر باشند وتنها شخصی می تواند همواره پیشرفت کند که زندگی خود رابه وسیله قوانین خود محدود نکند.اگر همواره احساس بدی نسبت به خود واعمال خود داشته باشیم.پیشرفت برای مابسیار سخت خواهد بود.باید کاری کنیم که احساس بد داشتن بسیار سخت ونامطلوب به نظر برسد ودستیابی به احساس خوب بسیار راحت وآسان باشد.برای این کار ابتدا باید بدانیم که ما چه تعبیری از شکستیا عدم موفقیت داریم.کارآفرینان همییشه شیوه های گونانی برای ارزیابی کارهای خود دارند.برخی برای موفقیت خودحدودی قائل اند ولی برای یک فرد کارآفرین شکست وجود خارجی ندارد.شکست یا موفقیت امری نسبی است که تنها خود فرد می تواند تعین کند که فردی موفق یا ناموفق است.بسیاری از افراد به نظر ما افرادی فوق العاده موفق به نظر می رسد. در حالیکه در گفت وگو با خود آنان به این نتیجه می رسیم که آنان نام شرایط خود را موفقیتنمی گذارند.تعریف آنان از موفقیت با آنجه در ذهن ما می گذرد متفاوت است عکس این موضوع نیز صادق. معمولا فردی را که به مرز سقوط اقتصادی رسیده است,در جامعه کاری واقتصادی فردی مطرود به حساب می آید,فردی شکست خورده به حساب می آید ولی گاهی این گونه افراد این وضعیت را شکست نمی نامند.آنها معتقدند این اوضاع موقتی و راهی برای عبور ورسیدن به موفقیت است.آنان از این شرایط شرایط کافی برای دستیابی به اهداف خود رادربر میگیرند.بنابراین شماهم با ما هم داستان خواهیدبود که نوع تعریف ما از شکست است که ما را وادار میکنند آن را قبول کنیم یا رد کنیم.یک کارآفرین معتقد است باید روش های رویارویی با شکست را نیز فرابگیرد.بهقول معروف تنها یاد گرفتن سوار شدن به اسب مهم نیست مهم این است که یاد بگیریم چگونه از اسب می افتیم .همین اعتقاد به احتمال شکست کهوقوع آن را طبیعی جلوه می دهد و هراس مارا از رویارویی با آن از بین می بردرومن رولان : شکست باید انرژی خفته ما را بیدار کندفصل یازدهم "مدیریت" اولین واصلی ترین مشخصه یک کارآفرین,استقلال طلبی اوست او از محیط کاری خود ناراضی است وبا تجربه ای که در همان جا اندوخته است,به تاسیس شرکت یا راه اندازی کسب وکار دیگری دست می زند که بی ارتباط بافعالیت قبلی او نیست. در نتیجه مدیریت وسرپرستی کسب وکار جدید به عهده خود کارآفرین است. راه کارهای مدیریتی که کارآفرینان پس از استقلال از محیط کاری قبلی خود در نظر می گیرند ,معمولا از مدیران شرکت های دیگر متمایز است . یک مدیریت کارآفرینانه ویژگی هایی دارد که در یک شرکت با بروکراسی امروزه تعریف شده نیست. نگاه یک مدیر کارآفرین به کارکنان وشرکت نیز با نگاه سایر مدیران بسیار متفاوت است.او آنها را با توجه با توجه به افکار واندیشه های بکر وکارآمدی که دارند همانند معدن استخراج نشده ای م بیند که باید راهی برای دستیابی به گنجینه وجودی هر کدام از آنها بیابد. این گونه است که در یک کسب وکار کارآفرینانه ارزش یک انسان به درستی حفظ می شود و زمینه شکوفایی استعدادها ی او فراهم می گردد. بیشتر کارآفرینان ساعات زیادی از روز را کار می کنند اما رضایت خاطر آنان زمانی فراهم می شود که با وجود محدودیت ها ی اقتصادی ومحیطی,خود تصمیم می گیرند وکارها را به شیوه خود انجام می دهند.طبق برنامه عمل می کنند وسودی را که خود ایجاد کرده اند برداشت می کند.به طورکلی مدیریت کارآفرینانه ناشی از دست یابی فرد به نوعی بصیرت در مورد انسانها ,شرایط ومسائل اطراف است. نوعی نگرش که او را به مدیریت تمامی این عوامل برای رسدن به هدف خاص که همانا تولید وخدمت است سوق میدهند.مطمئنا در برخورد با مدیر کارآفرین تفاوت های بارزی را میان او وسایر مدیران غیر کارآفرین می توان یافت.پیتر دراکر: یک مدیر خوب کسی است که کاری بکند تا آدم ها ی معمولی دست آوردهای فوق العاده داشته

باشند.فصل دوازدهم"دانش"توانایی در گرو دانایی است.به زبان امروزی تر اگر می خواهی به موفقیت دست یابس,بایـد اطلاعات لازم را داشته باشیاین همان راه حلی است که گذشتگان ما سالها پیش دست به آن دست یافته اند.زندگی در عصر اطلاعات ایجاب می کنـد ک هاولاـ دانش لازم برای راه انـدازی یک کسب وکار را به دست آوریم.ثانیادانش خود را مـدام با دانش روز دنیا تطبیق بـدهیم و به آن گره بزنیم ولی به آن پای بند نباشـیم زیرا می دانیم آنچه دانش فردا به ما می آموزد دانش دیروز نیاموخته است.پس رسدن به اطلاعات روز در گرو نسبی وقابل تغییر دانسـتن اسـتاطلاعات دیروز است.البته کسب دانش لزوما تحصیلات دانشگاهی را ایجاب نمی کند. نمی توان تاثیر تحصیـلات دانشگاهی را در موفقیت فرد انکار کرد ولی بارها با نمونه هایی از کارآفرینان برخورد کرده ایم که نه تنها از تحصیلات آکادمیم بی بهره بوده انـد بلکه حتی سواد خواندن ونوشـتن را هم ندارند ولی در زمینه کسب و کـار خود اطلاعـات زیـادی داشـته انـد. از همین روست که یـک فرد کـارآفرین دائمـا در حـال کسب اطلاعـات است کنجکاوی و جتجوی دائم برای دانسـتن و فهمیـدن انرژی نهفته در وجود اوت که از طریق بانک های مختف اطلاعاتی به آن جواب مثبت داده شـده است. یـک فرد کـارآفرین کتـاب هـایی متنوعی مطـالعه می کنـد وفیلم هـایی بـا مضامین گوناگون تماشا می کنـد روزنامه ,اینترنت ,تجربیات دیگران و هرروش دیگری راه هایی است که برای دست یبی به اطلاعات از آن اسـتفاد همی کند.اطلاعاتی که ممکن است تا آخر عمر نیز مجبور به اسـتفاده از آن نشود .ولی می دانـد می توانـد آنرا به افرادی که به آن نیاز دارنـد منتقل کنـد. بنابراین خصیـصه یک کارآفرین تنها جذب اطلاعات نیست بلک هانتقال دانش و اطلاعاتی که با مشـقت بسیار به دست آمده ,می توانـد برای او بسیار ارضاء کننـده باشـد.رسول اکرم: دانش را فرگیریـد حتی اگر در چین باشـد فصل سیزدهم " تغییر"قابلیت تغییر وانعطـاف پـذیری یعنی اسـتعداد تولیـد ایـده هـا و روش هـای بسیار گونـاگون وجدیـد. پیتر دراکر معتقـد است که « همه ما باید بپـذیریم که تحول و دگرگونی گریز نا پـذیر است. تغییر ماننـد مرگ ومالیات است که ما فقط می توانیم آن را عقب بیانـدازیم » دگرگونی پـذیرش گسترده نـدارد ولی در دوران خیزش هـا ی بزرگ آنگونه که اکنون زنـدگی مـا دچـار آن است ,دگرگونی حـالتی به هنجـار به خود گرفته است . بـدون تردیـد این پدیـده درد آور و پر خطر است ونیاز به کار سـخت و طاقت فرسا دارد . از طرفی اگر سازمانی مـدیریت بر دگرگونی راپیش نگیرد,مانـدگار نخواهـد بود. در ددوران دگرگونی های پرشـتاب ساختاری تنها سازمانهایی به ساحل نجات می رسـند که رهبری دگرگونی را پیشه بگیرند. پیشتازان دگرگونی خود در پی این پدیده می گردند وی داننـد که چگونه دگرگو نی های بیرون سازمانی و درون سازمانی را به فرصت های سودمنـد تبـدیل کننـد.نخستین گام برای مـدیریت دگرگونی به فراموشـی سپردن دیروز ست.در این گام منابع را از مصـرف در راهی که دیگر کارکرد ندارد,برمی داریم.به راسـتی کـه نمی تـوان به فردا رسـید مگر اینکه دیروز را قربـانی کنیم.بنـابراین اولین سیاست دگرگـونی سـازی گزینش« دل کنـدن سازمـــان یـــافته » در سراســـر کســـب وکـــار اســـت.وســـلام علیکـــم و رحمـــهٔ الله خلاـــصه کتـــاب:علی شاوردیwww.karafariny.comانتشـــارات :محـــراب قلـــمقیمـــت: ۲۴۰۰ شابـــک: ۹۶۴-۳۲۳-۲۸۳-۲ تیراژ: ۳۳۰۰نسخه

نگرشی دیگر به خلاقیت و نوآوری

خلاصه کتاب:حامد وهانی

بیش تراز ۲۵۰۰سال قبل از یونانیان معتقـد بودنـد که خدایانی عالم را اشـباع کرده اند،وفکر های جدید به وسیله ی آن ها به انسان الهـام می شود وخلاـقیت به تنهـا یی وجود نـدارد.نمونه ی بـارز این تفکرات سـقراط بود. در آغـاز قرن نوزدهم،که با نگرش علمی جدیـد و علمی نو همراه بود،مردم به این نتیجه رسیدند که خلاـقیت از طریق الهامـات خـدایان از مـاورائ الطبیعه نمی آیـد.در قرن نوزدهم این اعتقادات ظهور یافت که خلاقیت بیش تر از قسمت های مخفی مغزانسان سرچشمه می گیرد.بنابراین خلاقیت با زندگی

انسان مرتبط است. منبع: نگرشی دیگر به خلاقیت و نو آوری –نویسندگان: لیدا کاکیان– جعفر جوان بخت اول– محمد علی کیانی– ناشر: چاپ و نشر بین الملل– قدرت خلاقیت یعنی ایجاد رابطه ای معنا داربین چیزهای بی معنا:فصل اول: تاریخچه مقوله ی خلاقیت– تاریخچه خلاقیت،به عنوان یک موضوع،در سه دوره مورد بحث قرار می گیرد:۱–عهد باستان۲– قبل از قرن بیستم ۳– قرن بیستمخلاقیت در عهد باستان رابايد درمالک مصر،ایران، یونان وروم قدیم جست وجو کرد.مصری ها که قبل از یونانی ها ابداعاتی داشتند،در زمینه ی اختراع کاغذ ،شکل بندی اهرام ثلاثه،ابداع خط ومومیایی کردن اجساد خلاقیت خود را به نمایش گذاشتند.بیش تراز ۲۵۰۰سال قبل از یونانیان معتقد بودند که خدایانی عالم را اشباع کرده اند،وفکر های جدید به وسیله ی آن ها به انسان الهام می شود وخلاقیت به تنها یی وجود ندارد.نمونه ی بارز این تفکرات سقراط بود.در آغاز قرن نوزدهم،که با نگرش علمی جدید و علمی نو همراه بود،مردم به این نتیجه رسیدند که خلاقیت از طریق الهامات خدایان از ماورائ الطبیعه نمی آید.در قرن نوزدهم این اعتقادات ظهور یافت که خلاقیت بیش تر از قسمت های مخفی مغزانسان سرچشمه می گیرد.بنابراین خلاقیت با زندگی انسان مرتبط است.خلاقیت یعنی ایجاد کردن،ایجاد گری،افریدن،آفرینش گری،نوآوری،خلق کردن وآفرینندگیفصل دوم تعاریف خلاقیتاز آن جهت که((خلاقیت))حوزه ای فراگیر است،ارائه تعریفی جامع ومانع از چنین مفهومی سخت ودشوارمی باشد.البته این نکته را نیز باید در نظر داشت که وجود عوامل دخیل درمفهوم و موضوع خلاقیت:مانند هوش، دانش ، ادراک ، هنر، آفرینش گری نو آوری نو اندیشی،و مفاهیمی از این دست،دشواری تعریف صحیح از این واژه را نه تنها تا مرزغیرممکن بودن پیش برده،که این ضرورت را ایجاب کرده که در تعریف آن به همه ی آن مفاهیم واصطلاحات وحتی تقسیمات درونی آن ها مانند((هوش)):(هوش انتزاعی:اجتماعی ومکانیکی)تسلط داشته باشیم و در تعریف خود به آن مقولات نیز بپردازیم.خلاقیت توسط افرادوصاحب نظران بارها تعریف شده است.لغت نامه ی دهخدا:خلق کردن،آفریدن ، به وجود آوردنفرهنگ سخن:آفریدن،آفرینندگی،قوه ی ابتکار،قدرت ایجاد آثارنوفرهنگ ربر(REBER):خلاقیت برآن فرآیند های ذهنی دلالت دارد که به را ه حل ها،ایده ها،مفهوم سازی ها،اشکال هنری ونظریه های جدید ومنحصربه فرد منجرمی شود.فرهنگ آکسفورد(oxford):قدرت آفرینندگی،که منوط به هوش،قابلیت وتخیل است.بین خلاقیت وتخیل می تواند رابطه ای وجود داشته باشد.علاوه به فرهنگ های فوق الذکر،برخی صاحب نظرا ن نیز به تعریف خلاقیت پرداخته اند که برخی ازآن ها به شرح زیر است:گانیه(۱۹۷۷):آفرینندگی و خلاقیت عبارت است از نواحی حل مسئله که در آن عقایدواندیشه هاوزمینه ها ی مختلف را باید با یکدیگر مربوط ساخت.آزوبل(۱۹۸۲): آفرینندگی و خلاقیت همان استعدادهای بی همتا در یک زمینه ی ویژه و مخصوص است.از تعاریف مربوط به خلاقیت می توان این نتایج را گرفت:۱ – خلاقیت می توا ند خلق اشکال یاصورت های جدیدی ازایده ها یا تولیدات کهنه باشد.در این مورد فکروایده های گذشته،اساس خلاقیت تازه است.۲– خلاقیت امری توسعه پذیر است.به عبا رت دیگر همه افراد در حد خود خلاقیت یا تفکر خلاق دارند.۳– خلاقیت ازطریق آزمایش،تجربه و کاوش رشد می یابد.۴– خلاقیت بااستقلال فکر واعتماد به نفس همراه است بنا براین برخورداری از اعتماد به نفس برای رشد خلاقیت امری ضروری است.۵ –برای ظهور وبه فعلیت در آوردن خلاقیت شرایط محیطی باید به گونه ای باشد که اشتباه کردن،تجربه کردن و ریسک کردن در آن مجاز باشد. همه ی انسان ها در کودکی استعداد خلاق دارند اما نبودن محیط مناسب،بی توجهی وتقویت نکردن این توانایی ها،مانع ظهور آن می گردد.فصل سوم خصوصیات و ویژگی های افراد خلاقافراد خلاق همان مردم کوچه وبازارند،اما با این تفاوت که فکری کاملاـ متفاوت با مردم کوچه وبازار دارند زیرا از شخصیتی ممتاز برخوردارند،به همین دلیل درهیچ یک ازطبقه بندی های صورت گرفته نمی توانند قرار بگیرند.برخی از ویژگی های افراد خلاق به قرار زیر است:۱– هوشمند بودن:هر چند بهره ی هوشی شرط کافی برای آفرینش گری وخلاقیت نیست اما باید آن از شرط لازم آفرینش گری وخلاقیت دانست،زیرا همواره هم بستگی مثبتی بین نمرات آزمون هوش وآزمون خلاقیت دیده می شود. ۲– آگاهی و حساسیت به محیط :افراد خلاق

نسبت به محیط خویش بیش از حد معمول حساس هستند.آنان دررنگ و بافت اشیا و واکنش ها ی افراد نسبت به نوشته ها و خواندنی ها یا چیزها یی که دیگران متوجه آن نمی شوند،توجه خاص دارند.۳- توا نایی انعطاف پذیری وقدرت ابتکار:فرد خلاق همواره راه های گوناگون و نو رامی پذیرد ومی آزماید ،مثلا اگر موارد کاربرد آجراز او خواسته شود،غالبا موارد غیر معمول را بر می شمارد،زیرا ابتکار ونوآوری از ویژگی های یک فرد خلاق است.اما ویژگی یک فرد عادی چنین نیست.۴- شک گرایی وپای داری:افراد خلاق بیش از هر چیز محافظه کاری می کنندوآن چه قبلا شناخته شده است ،اعتماد دارند وتازه پذیر نیستند،اما افراد خلاق وآفرینش گر همواره به امور مختلف با تردید می نگرند و حتی نسبت به ایده های پذیرفته شده نیز مشکوک هستند.۵- بازی گوشی فکری و شوخ طبعی:فردخلاق و آفرینش گر با ایده های تازه ای که پیدا می نماید به بازی می پردازد.فرد خلاق معمولاً شوخ طبع است ودر برابر ناسازگاری ها به گونه ای خود جوشش،واکنش طنز آمیز ازخود نشان می دهد.۶- نا هم نوایی واعتماد به نفس:افراد خلاق از اعتماد به نفس،اراده ی قوی وتجربی وقدرت رهبری قابل توجهی برخوردارند واز این که هم نوا با دیگران نباشند ناراحت نیستند.۷- دوست داشتن زندگی:در بین افراد خلاق خود کشی،افسردگی وترک دنیا مشاهده نمی شودوبه زندگی عشق می ورزند.۸- دوست داشتن خود:ازآن جهت که افراد خلاق زندگی را دوست دارند،به دیگران احترام می گذارند و آن ها را دوست دارند واین دوست داشتن وارزش قائل شدن برای خود موجب تلاش بیشتر برای زندگی وکوشش فزون تر برای زندگی می شود.۹-کنجکاو بودن:افراد خلاق کنجکاور،دقیق و جست وجو گرند.افراد خلاق نسبت به کوچک ترین مجهول کنجکاوی نشان می دهند وبسیار دقیق ونکته سنج اند.۱۰- نترس بودن ونترسیدن از شکست:فرد خلاق از شکست نمی هراسد.او با شکست مبارزه می کند.فرد خلاق معتقد است که هیچ چیز ترس ندارد وترس زاییده تفکر خود فرد است.۱۱-داشتن انرژی فراوان:دارای انرژی فراوان واز آن ها به صورت مثبت و برای نیل به اهدافش استفاده می کند.۱۲-دچار آشفتگی فکری نبودن:فرد خلاق فکر خود را آشفته نمی کند،به مسائل می نگرد ودرپی حل آن ها برمی آید.۱۳-زندگی کردن در زمان حال:تعدادی از مردم با گذشته و آن چه را که در گذشته از دست داده اند برای آن حسرت می خورند،تعدادی از آن ها در آینده سر می کنندوتعدادی هم به حال می نگرند و در حال زندگی می کنندکه افراد خلاق این گونه زندگی می کنند.۱۴- عدم نیاز به تاثیر دیگران:افراد خلاق ازآن چنان اعتماد به نفسی برخوردارند که نیازبه تایید دیگران در خود احساس نمی کنند۱۵- مستقل بودن:او خودش کارهایش را انجام می دهدو از این که به کسی متکی باشد احساس ناخوشنودی می کند۱۶- خنده رو وشاد بودن:یک انسان خلاق به مردم نمی خندد،بلکه با مردم می خندد.فرد خلاق فردی سخت وجدی نیست،علاقه و اصرار ندارد که هر کاری را حتما در جای وزمان خود انجام دهد .۱۷- داشتن بصیرت وبینش در کار دیگران۱۸- ارج نهادن به طبیعت۱۹-مثبت و سازنده بودن:فرد خلاق ،فردی کاملاً مثبت وخوش بین وصادق و سازنده است.۲۰-قهرمان پرست نبودن:و برای خود از کاهی کوهی نمی سازد.همه را با یک چشم نگاه می کند .یک فرد خلاق هنگامی که با رقیبی رقابت می کند،دلش می خواهد او نیزعالی بداند یا عالی بازی کند تا خود برنده ی واقعی میدان باشد.۲۱- تعلق به بشریت: فرد خلاق ،خودرا تنها به خانواده یا شهر یا استان ویژه ای متعلق نمی داند،بلکه خود را متعلق به کل بشریت می داند.از نظر او بیکار شدن یک ایرانی بدتر از بیکار شدن یک ترک ،عرب،اروپایی و...نیست.۲۲- برخورد صحیح با مشکلات۲۳- سلامت روانی وکلامی:آنان زیبا سخن می گویند،حد و حدود را در نظر می گیرند ونخست می اندیشند وبعد آن چه را فکر کرده اند را به زبان می آورند.۲۴- خود انضباطی:آنان نیازی ندارند به آنان در مورد انضباط تذکر دهند،بلکه خود ذاتا منضبط هستند.۲۵- ترجیح دادن فعالیت های تخیلی به روی داده های واقعی:آنان به فیلم ها ،داستان ها و...تخیلی علاقه دارند وبر داستان ها وفیلم های واقعی ترجیح می دهند.۲۶ صراحت وقاطعیت:آنان حرف خود را با قاطعیت و بدون شک وشبهه والبته با رعایت حرمت وهمراه با متانت به مخاطبان خود ارائه می دهند.بدیهی است هر فرد خلاق همه ویژگی ها ی فوق الذکر را ندارد،اما همه ی این ویژگی ها در افراد خلاق بالنسبه قابل مشاهده است.به جای آن که اطلاعات فراوانی برای بچه ها جمع

کنیم،باید آن ها را به جست وجوی اطلاعات رهنمون شویمفصل چهارم منشا خلاقیتبرسی های انجام گرفته روی مغز انسان می تواند در مشخص نمودن وتعیین منشا خلاقیت موثر واقع شود.امروزه این نکته محقق گردیده که مغز انسان از دو نیم کره تشکیل یافته است که هرکدام از این نیم کره ها وظایف خاصی دارند.معمولا نیم کره چپ مغز انسان،قسمت چپ بدن را کنترل می کند.این قسمت اعمالی مانند:شنیدن ،سخن گفتن وپردازش اطلاعات کلامی را در کنترل خود دارد.بسیاری از تکالیف سنتی مدارس،مانند:مشق نوشتن ونقاششی کردن نیز از قسمت چپ مغز سر چشمه می گیرد.ونیم کره ی سمت راست اغلب کلی نگر است،یعنی به تصویر کلی عملکرد این دو نیم کره را می توان به شرح زیر بیان کرد:الف:عملکرد نیم کره ی چپ مغز:۱- تحلیلی ۲- منطقی ۳ - زمانی ۴- متوالی ۵- خطی(موازی) ۶- کلامی ۷- ترکیبی ۸- عملی ۹- انتزاعی،تجریدی ،بسار ذهنی ۱۰- توجه به واقعیت ها ۱۲- استفاده از حقایق ۱۳- عملکرد دقیق وموشکافانهب: عملکرد نیم کره ی راست مغز:۱-شمی (شامه)ادراکی ۲- خود انگیخته ۳- غیر زمانی ۴- اتفاقی ۵- کلی نگر ۶- غیر کلامی ۷ - پاسخ ده ۸- حسی ۹- نظری وتئوری ۱۰- استعاره ای ۱۱- ابتکاری ۱۲- نمادی تفکر خلاق را با ارزش بدانیم:اگر انتظار داریم خلاقیت گسترش یابد،باید یاد بگیریم که آن را با ارزش بدانیمفصل پنجم اهمیت خلاقیتمحققان معتقدند همه انسان ها در کودکی از استعداد خلاق برخوردارند،لکن فقدان محیط نا مناسب وبی توجهی وعدم تقویت این توانایی،مانع ظهور آن می گردد.برای هر جامعه وجود افراد خلاق ضروری است ،زیرا جوامع در دوره ی انتقال و تغییر،نیازمبرمی به راه حل های مفید برای مسائل حال وآینده ی خود دارند.شعاری نژاد در کتاب((روان شناسی رشد)) خود می نویسد۰:ارزش خلاقیت برای عامه ی مردم در تولیداتی که برای نفع مردم فراهم می کند، وموجب پیشرفت جامعه می شود.امروزه همه ی دانشمندان ،اندیشمندان و محققان با هم هم نظرندکه اساس قدرت انسان ناشی از خلاقیت اوست،پس می توان گفت:تاریخ تمدن ثبت توانایی بشر است.چنین است که تورنس معتقد است:ایجاد فرصت برای هر جامعه به مقوله ی مرگ وزندگی است و هم چنین می گوید: ما برای بقا نیازمندیم قدرت خلاق انسان ها را توسعه داده ومورد استفاده قرار دهیم.ولی هم چنین خلاقیت رامهم ترین اسلحه ی آدمی می داند که با آن می تواند فشارها ی روحی که به سبب زندگی روزانه و غیرمنتظره پیش می آید را از بین برد.فرآیند خلق و ابداع ،همان فرآیند رشد وتکامل است که در حیات ما رخ می دهد.فصل ششم فرآیند خلاقیتخلاصه قدرت خلاق که به گام های اساسی تجزیه و تحلیل شده است،اشاره می شود:۱-به گفته افراد خلاق،مشخصه تفکر خلاق در آنان مکالمه درونی است.فروید و دیگران گفته اند افراد خلاق،این مکالمه خیالی را بین خود ویک خود((دیگر))عنوان کرده اند.۲- در بسیاری از موارد افراد در یک حالت نیمه هوشیار،که بین خواب و بیداری به انسان دست می دهد یا هنگامی که انسان بدون وجود احساس یا حضور ذهن به کاری اشتغال دارد،به پیشنهادهای بسیاری دست یافته اند.اما تلاش آگاهانه به منظورافزایش خلاقیت از راه ایجاد حالت های نیمه هوشیاربه وسیله دارو ظاهرا کارساز نیست.در جریان کاملاـ خلاق چهارمرحله متمایز شده است که عبارت اند از:۱-مرحله ی آمادگی(Preparation):در این مرحله فرد به جمع آوری مدارک و حقایق می پردازد ومسئله را از جهات مختلف مورد بررسی قرار می دهد وپس از آن که مدارک مزبور را جمع آوری نمود،آن ها را سازمان می دهد ورابطه حقایق را با مسئله ی مورد بحث در نظر می گیرد.۲-مرحله رشد غیر محسوس(Incubation):در این مرحله فرد ظاهرا فعالیتی برای حل مسئله،بحث یا نیل به هدف معینی از خود ظاهر نمی سازد ودر این جهت پیشرفتی نصیب او نمی شود،اما ممکن است به طور ضمنی فرضیه یا راه حل خاصی رارد یا قبول کند.۳-مرحله ی کشف(Iunination):مرحله ی سوم در تفکر خلاق اهمیت خاصی دارد:در این مرحله فکر تازه ظاهر می شودو مانند یک نور افکن زمینه یا موقعیتی را که مسئله در آن قرار دارد،روشن می سازد.فکر و اندیشه تازه در این مرحله شکل می گیرد ومشخص می شود.به

طور کلی طرح،شکل،اساس یا هسته مرکزی اختراع در این مرحله ظاهر می گردد.۴-بررسی و آزمایش(Verification):در این مرحله متفکر کم تر تحت تاثیر عواطف قرار دارد وبا خون سردی آن چه را کشف یا اختراع کرده مورد توجه قرار می دهد،حالت انتقادی به خود می گیردومانند یک قاضی بی طرف جنبه های مثبت و منفی اختراع خود را در نظر مجسم می کند.در این مرحله متفکر،نتایج آثار تازه یا راه حل های جدید را مورد مطالعه قرار می دهد.ممکن است ارزش سنجی ایده یا اندیشه تازه او رابه تغیر آن یا تجدید نظر در آن وا دارد.غنی ترین سوخت برای ایده جویی،تجربه است.تجربه،ماده سوختنی است که مصرف می شود تا ایده های تازه به دست آید.فصل هفتم خلاقیت و ویژگی های آنواژه خلاقیت در واقع از سال ۱۹۵۰که مفهوم آندر ایالات متحده ی آمریکا موضوع تحقیقات مهمی قرار گرفت،معمول شد.درباره ی خلاقیت باید به دو نکته بسیارمهم توجه داشت:اول این که،خلاقیت می تواند خلق شکل ها یا صورت های نو از ایده ها یا تولیدات کهنه باشد.دوم این که،خلاقیت امری است انحصاری وحاصل تلاش فردی و لزوما موقیت یا اقدامی عمومی نیست.یعنی ممکن است فردی چیزی را خلق کند که قبلا هیچ گونه سابقه ذهنی از آن نداشته است.نکات زیر دردرک مفهوم خلاقیت وتوسعه ی آن اهمیت ویژه ای دارد:۱-خلاقیت امری فردی و ارزیابی خلاقیت با ارزیابی توانایی های فردی توام است.۲-خلاقیت امری است توسعه پذیر۳-خلاقیت از طریق ایجاد حساسیت در درک مسائل قابل توسعه است۴-خلاقیت از طریق آزمایش،تجربه و کنکاش رشد می کند۵-اندیشه تخیلی و تفکر ابتکاری۶-خلاقیت مبتنی بر کنجکاوی وتمایل برای تجربه در امور گوناگون استیکی از خصوصیات افراد خلاق،داشتن اعتماد به نفس واستقلال شخصی است.فصل هشتم عوامل مرتبط با خلاقیتعوامل زیادی با خلاقیت در ارتباط اند که در ذیل به بیان بعضی ازآن ها می پردازیم۱-بازی و خلاقیت:معمولا شخصیت کودک وحتی نوجوانان ضمن بازی شکل می گیردو دگرگونی های قابل توجهی در روحیات وی روی می دهد،همه این ها موجبات پیشرفت را برای او فراهم می آورد.از این جاست که ارزش بازی مشخص می شود.در حال حاضر نیز برای آموزش از اسباب بازی استفاده می شود.به طور کلی بازی علاوه بر جنبه های آموزشی وتربیتی،شیوه ی برخورد با زندگی را به انسان می آموزد به همین جهت بازی عمده ترین شکل و مناسب ترین وسیله برای رشد فعالیت وخلاقیت و آفرینندگی به شمارمی آید.۲-هوش وخلاقیت:رابطه ی بسیار ناچیزی بین هوش وخلاقیت وجود دارد،زیرا افرادی که بهره هوشی بالایی داشته اندهم خلاقیت کمی داشته اند مثلا:کودکان با بهره هوشی کمی شده که خلاقیت کمی یا زیادی را به نمایش بگذارند یا بالعکس کودکان با بهره هوشی بالا-خلاقیت کمی یا زیادی را به نمایش بگذارند.۳-پیشرفت تحصیلی و خلاقیت:تیلور و همکارانش تحقیقات زیادی رادر این زمینه انجام داده اند که مشخص کننده عدم وجود ضریب همبستگی بسیار بالا بین نمرات آزمون های خلاقیت و پیشرفت تحصیلی می باشد.کروپلی در یک بررسی بر روی ۳۲۰دانش آموز متوجه شدهم بستگی مثبتی بین خلاقیت وپیشرفت تحصیلی شده است.او چهار گروه به شرح زیر تشکیل داد:الف:دارای خلاقیت و بهره هوشی بالاب:دارای خلاقیت بالا ولی بهره هوشی پایینج:خلاقیت پایین ولی بهره هوشی بالاد:خلاقیت و هوش پاییننتیجه بررسی این روان شناس نشان داد که گروه ((الف)) ازگروه ((ج)) وگروه ((ب)) از گروه ((د))،از لحاظ پیشرفت تحصیلی به طور معناداری برتر بودند.۴-اکثر روان شناسان،خلاقیت و حل مسئله را فرآیند های مشابه دانسته اند:مثلا گانیه بالاترین سطح یادگیری را توانایی حل مسئله می داند.۵-جنسیت وخلاقیت:تحقیقات متعدد بیان گر این واقیت هستند که در زمینه ی خلق ایده های بدیع و تازه زنان از خود استعداد بیشتری نشان داده اند تا مردان،اما زنان کمی از قدرت خلاقیت خود با خبرهستند واز آن استفاده می کنند وخلاقیت خود را شکوفا می کنند۶-سن وخلاقیت:شواهد علمی مبتنی بر این که خلاقیت با سن ارتباط نزدیکی دارد.پروفسورلهمان تحقیقی انجام داد بر روی بیش ازهزارموفق خلاق که نشان داد متوسط سنی ای که این ابداعات در آن صورت گرفته هفتادو چهارسالگی است.اکنون این سوال مطرح می شد که آیا جوانان خلاقیت بیشتری دارند یا پیران؟مسلما دلایل قطعی وجود دارد که جوانان خلاق ترند تا پیران،زیرا انرژی بیشتری دارند،انگیزه وقدرت جسمی و...بالاتری دارند.در مقابل نیز دلایل و نمونه هایی وجود دارد که

پیران از جوانان خلاق ترند،زیرا دانش بیشتری دارند وتجارب آن ها نیز بسیار زیاد است.خلاقیت امری است توسعه پذیروهمه دانش آموزان از توانایی بالقوه ی خلاقیت برخوردارند.فصل نهم اجزای تشکیل دهنده ی خلاقیتخلاقیت درهر زمینه ای که باشد به سه عامل بستگی دارد:۱-مهارت درهمان زمینه۲-مهارت های کار و تفکر خلاق ۳-انگیزه ذاتی یا درونی ۱-مهارت در همان زمینه(قلمرو مهارت ها): قلمرو مهارت ها تا حدی ذاتی است،اما آموزش و فراهم کردن امکان کسب تجربه می تواند حتی برای افرادی که استعداد نسبتا کمی دارند،امکان دستیابی به خلاقیت را فراهم می کند.مسلما کسی می تواند در یک زمینه خاص خلاق باشد که در آن زمینه از قبل مهارت لازم را کسب کرده باشد.۲- مهارت های کاری و تفکر خلاق: برخی شیوه های کاری،شیوه های فکری و برخی ویژگی های شخصیتی خاص در افراد وجود دارد که آن ها را قادر می سازد تا قلمرو و مهارتی خود را در زمینه ها و راه های جدید و نو به کار گیرند.۳-انگیزه ذاتی یا درونی: میل به انجام هر کاری به خاطر همان کار و به خاطر آن که جالب و رضایت بخش است،نوعی مبارزه طلبی شخصیتی است.انگیزه درونی ممکن است تااندازه ای فطری باشد،اما انگیزه درونی تا حدود بسیار زیادی به محیط اجتماعی بستگی دارد.خلاقیت را می توان به طور ساده((آفریدن و نوآوری با استفاده از اطلاعاتی که در اختیار است)) تعریف کرد.فصل دهم روش های پرورش خلاقیت۱-بارش مغزی: اجرای یک فن گردهمایی که در از طریق آن گروهی می کوشند راه حل های جدیدی برای مسئله به خصوصی با انباشتن تمام ایده ها بیابند،بیان گر این روش خلاقیت است.قوانین حاکم بر جلسات بارش مغزی عبارتند از:الف:انتقاد ممنوعب:کیفیت بیش تر بهتر است: برای کیفیت بیشتر باید ایده ها وراه حل های بیشتری داشته باشیم.ج:ترکیب و اصلاح ایده ها مهم است۲-فهرست خصوصیات(گرافورد): پدیده های مورد نظر از نظر وسعت وساختار کلی و ابعاد موجود درآن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.۳-فهرست سوالات(اسکنپر) یا الگوی فهرست صورت تطبیقی: فهرستی از سوالات مختلف تهیه می شود تا موجب بر انگیختگی قدرت تفکروتصور فراگیرد.سوال ها به گونه ای تنظیم می شوند که ایده بر انگیز باشند.این روش به صورت فردی یا گروهی قابل اجراست.سوال ها در این روش عبارتند از:الف:کاربرد های دیگر:مثال:آیا می توان از این وسایل استفاده ی دیگری نمود؟ب:اقتباس: مثال:از چه روش دیگری می توان برای این کار اقتباس کرد؟ج: تغیروتعدیل: مثال:با چه تغیری می توان این وسیله را مناسب تر ساخت؟د:جانشین سازی: مثال:چه چیزی را می توان جانشین ساخت؟ه:بزرگ سازی مثال:چه چیزی را می توان به این وسیله افزود؟و:کوچک سازی: مثال:چه چیزی را می توان حذف کرد؟ز:تغیر تربیت: مثال:چه چیزی را می توان در این تربیت تغیرایجاد کرد؟ح:وارونه سازی: مثال:برعکس آن چیست؟ط:ترکیب: مثال: چه افکاری را می توان با هم ترکیب کرد؟۴-ارتباط اجباری:این روش توسط ((وایتینگ)) طراحی شده است ونوعی رابطه اجباری یا تحمیل شده بین دو چیز یا دو فکراست،دو چیز یا دو فکر که اصلا ربطی به هم ندارند.با مربوط ساختن این دو فکریا روشی،مفهوم یا شی تازه ای به وجود می آید.۵-سینک تیکس یا بدیعه پردازی:سینک تیکس ترکیبی از دو لغت ترکیبی به معنی اتصال و همراهی عناصر به ظاهر بی ربط با هم دیگر است.این شیوه زمانی که راه حل های قدیمی برای انجام کاری مناسب نباشد،مطرح می گردد.خلاقیت یعنی ((اظهار وجود ،استقلال طلبی وحفظ شخصیت انسان و نشان دادن عمل رفتاریا توانایی خلاق)) و به طور کلی عمل خلاقانه یعنی ((استعداد وتوانایی در پیدا کردن راه حل تازه برای حل یک مشکل)).فصل یازدهم راه های پرورش خلاقیت دانش آموزان ۱-سوال های غریب،غیر معمول وعجیب دانش آموزان را نباید نادیده گرفت۲-سعی کنید در همه فکرها نکات مثبت را بیابید۳-مهم است که به طور منظم به خلاقیت دانش آموزان خویش پاداش دهید۴-از دانش آموزان خویش انتظارخلاقیت داشته باشید وآن را طلب کنید۵-به خلاقیت باید امتیازاضافی داد۶-برای رفتارهای خلاق الگو نشان دهیدوالدین نقش بسیار بزرگی درشکوفایی خلاقیت فرزندان خود دارندفصل دوازدهم نقش والدین در پرورش خلاقیتشاید بزرگ ترین مسئولیت پدران و مادران،تلاش در جهت تعلیم وتربیت صحیح فرزندانشان باشد.منظور از تعلیم وتربیت صحیح مفهوم عامیانه آن،یعنی بزرگ کردن فرزندان،حرف شنو،مطیع

و...نیست،بلکه منظور،کمک به جریان رشد کودکان در جهت پرورش وشکوفایی هر چه بیشترتوانایی ها،استعدادها و خلاقیت ها و به طور کلی شخصیت آنان است.معلم خلاق کسی است که قادر باشد بین روح و جسم کودک هماهنگی سالم به وجود آورد.فصل سیزدهم نقش معلمان در پرورش خلاقیتافراد بسیاری که در پی جست وجو راه های بهبود اوضاع برای خلاقیت در محیط مدرسه هستند،مرددند که اگر توجه معلمان را به هر یک از اعمالی که مانع بروز خلاقیت می شود جلب کنند،آیا ممکن است بهبود قابل ملاحظه ای در این زمینه حاصل آید؟تورنس عقیده دارد که خصوصیات معلم به افزایش ابتکار در شاگردان می انجامد،اما مشروط به آن که نکات زیر در آن رعایت شود:۱-به تفکر خلاق اهمیت بدهد۲-به نظرات و عقاید وساخته های کودکان احترام بگذارند ودر آن ها راموردد تشویق قرار دهد۳-به کودکان یاد دهد برای تفکر خلاق خود ارزش قائل شود ۴-موقعیت هایی برای تفکر خلاق ایجاد کند۵-زمینه های متنوعی برای کسب دانش فراهم آورد۶-پیش قدم شدن دریادگیری را تشویق کندبررسی ها نشان داده است که معلمان نسبت به پرورش قوه ی خلاقیت نگرش مثبت دارند.فصل چهاردهم نقش مدرسه و دانشگاه در پرورش خلاقیتبرای این که مدرسه و دانشگاه بیش ترین نقش را در پرورش کودکان و نوجوانان داشته باشد،روان شناسان پیش نهاد کرده اند:۱-مسائلی که به یادگیرندگان می دهید،طبقه بندی کنید: گتزلز(۱۹۶۴)مسائل را به دو دسته تقسیم کرده است:مسائلی که به دانش آموزان داده می شود ومسائلی که خود آنان کشف می کنند.۲-مهارت های حل مسئله را به یادگیرندگان آموزش دهید وآن ها را به استفاده از این مهارت ها ترغیب کنید.۳-دستاوردهای یادگیرندگان را مورد تشویق قرار دهید.۴-تجارب کودکان را به موارد خصوصی محدود نکنید.۵-نسبت با اختلافات فردی یادگیرندگان با احترام برخورد کنید ودر پرورش استعدادهای ویژه ی آنان بکوشیدصاحب نظران بر این باورند که وجود انعطاف و تغیر پذیری همراه با احساس امنیت در کلاس درس ،از عواملی هستند که به شدت خلاقیت وآفرینندگی دانش آموزان را تحریک می کندوآن را پرورش می دهد.فصل پانزدهم خلاقیت در کلاس درسمعلم ابتدایی باید یک سری اصول و مبنائی را درجهت پرورش خلاقیت دانش آموزان در کلاس در نظر داشته باشد تا بتواند در این زمینه موفقیت داشته باشد.برخی از این اصول به شرح زیر است:۱-پرورش خلاقیت در آموزش ابتدایی نیازمند نوگرایی،انعطلف پذیری و تنوع در رفتار،گفتار و تدریس است.۲-اگر معلم ابتدایی پرتکاپو،با انرژی،فعال وبا نشاط باشد،سبب رشد خلاقیت در دانش آموز خواهد بود.۳-اعتماد به نفس معلم ورشد اعتماد به نفس در دانش آموزان ،به خصوص در دوره ی ابتدایی ،خود خلاقیت است.۴-بازی و فعالیت های آزادو انعطاف پذیر کلاسی سبب رشد افکار واحساسات خلاقانه می شود.۵-معلم شوخ طبع،خوش رو و دارای علایق هنری،باعث تحریک و رشد خلاقیت می شود.فرد خلاق از چنان اعتماد به نفس بالایی بر خوردار است که نیاز به تایید دیگران را در خود احساس نمی کند.فصل شانزدهم

عامل خلاقیتوالدین به عنوان اولین کسانی که کودک با آن ها در تماس است،مهم ترین نقش را در زمینه رشد و پرورش شخصیت کودک ایفا می کند والدین از یک سوعامل وراثت،واز سوی دیگر عامل محیطی برای بروز خلاقیت های کودک هستند.دامنه مسئولیت والدین نسبت به فرزندان۱-تعهد در باره ی خود۲- تعهد در قبال یکدیگر۳- تعهد در قبال کودک۴- تعهد در قبال اجتماع۵- تعهد در قبال خداوندوظایف والدین در بروز خلاقیت:والدین وظیفه دارندهمه ابعاد وجود طفل را بپرورانند. پیامبر(ص)می فرمایند:به کودکان محبت کنید و نسبت به آن ها ترحم نمایید و وقتی وعده ای دادید ،وفا کنید.از نظر اسلام این وظایف در سه جنبه باید مورد توجه قرار گیرد:۱-جنبه بدنی: والدین موظف هستند با فراهم آوردن امکانات مادی،خواسته های بدنی آن ها را تامین نمایند.آنان باید به تغذیه طیب و حلال و کافی کودک توجه نمایند.در این خصوص مسئله ی ورزش و بازی کودکان نیز دارای ارزش است.۲-جنبه روانی: انتخاب نام نیکو،احترام به کودک،محبت و... از مسائل این جنبه است.۳-جنبه تعقلی و علم آموزی: پیامبر اسلام با سواد نمودن کودک را در نخستین مرحله،از وظایف اساسی والدین می دانند.معلم نباید دانش آموز را به دنبال جواب هایی بفرستد که خود او از قبل می داند آن پاسخ ها چه شکل و چه حالتی دارند یا آن پاسخ ها به صورت آماده در

کتاب های درسی و غیر درسی پیدا می شوندفصل هفدهم کنش متقابل و خلاقیتدر مدرسه و کلاس درس در هر سه مقطع تحصیلی به خصوص در دوره ی ابتدایی ،پیوستن به معلم و شاگرد کنش متقابل صورت می گیرد.در چنین کنش متقابلی ،دانش آموز به اهداف ،مقاصد و معلومات معلم پی می برد ومعلم می تواند علاوه بر درک افکار دانش آموز،به باور کردن احساس،فکر،رفتار و ارزش های دانش آموز بپردازد . دراصل،کنش متقابل معلم و دانش آموز علاوه برآموزش های جدید دانش آموز،سبب در هم آمیختن احساس،ادراک،عاطفه و هیجان های در فراگیرنده و فرادهنده می شود.معلمان باید با هوشیاری ((طبیعت)) حل مشکل را دریابند تا شاگردان خود را برای رشد دادن به این قابلیت معنادار،راهنمایی کنند.فصل هجدهم حل مشکل وخلاقیتدر یک جامعه با حکومت منتخب مردم ،معلمان باید با هوشیاری ((طبیعت)) حل مشکل را دریابند تا شاگردان خود را برای رشد دادن به این قابلیت معنادار،راهنمایی کنند.در جوامعی که دولت اختیار دارکلیه شئون زندگی اجتماعی و ثروت ملی است، احتمالاـ مفید این است که شاگردان،برحسب عادت و مطابق رویه،جواب هایی را که قبلا ((کارشناسان)) تهیه کرده اند ،بیاموزند.اما در جامعه ی دارای حکومت منتخب مردم ،عنصر مطلوب و صالح جامعه کسی است که در زمینه ی منش های جامعه و اوضاع فعلی آن سوال ،انتقاد و قضاوت کند،بسنجد،به تحقیق دست بزند و وسایل بهبود و ترقی را پیشنهاد نماید.در شکوفایی خلاقیت،تفکرات قالبی،تصورات جانبی و برچسب زدن،بسیار بازدارنده است فصل نوزدهم موانع خلاقیتدر آموزش و پرورش خلاقیت موانعی وجود دارد که می تواند مانع ازتفکر خلاق شود.به طور کلی می توان این موانع را به چهار دسته تقسیم کرد:۱-موانع ادراکی: موانعی هستند که فراگیررا از درک روشن مسئله شناسایی اطلاعات لازم برای حل آن باز می دارد.این موانع عبارتند از:الف:تفکرات قالبی: این نوع تفکرات از آن جهت که باعث می شوند مسائل به طور واضح و روشن دیده نشوند،از موانع ادراکی خلاقیت هستند.ب:ناتوانی درتشخیص و جداسازی مسئله: بسیاری از مسائل که فرد با آن ها رو به رو است به دلیل ناقص بودن اطلاعات،برای او گمراه کننده و مبهم جلوه می کند،لذا او قادر به درک کامل آن ها نیست .ج:تمایل به محدود کردن حوزه ی مسئلهد:ناتوانی در بررسی مسئله از دیدگاه های مختلفه:اشباع: اگر ذهن انسان همه ی اطلاعات ورودی را ضبط کند و در خود نگه دارد بیش از حد متعارف پر شود و اشباع گردد در آن صورت نمی تواند بسیاری از اطلاعات ورودی مشابه را به راحتی،مجددا یادآوری نماید.و:شکست در استفاده از اطلاعات ورودی به همه ی حواس: حواس انسان به شکل نسبتا مستقیمی با هم ارتباط درونی دارند.به طور مثال اگر حس چشایی به شدت بازداری شود،حس بویایی نیز خاموش می شود و بالعکس.۲-موانع هیجانی: در بیان ایده ها ،هیجانات و انفعالات موانع بسیار بزرگی به شمار می روند.بعضی از این حالات درونی که برای آرزوی فردی در اکتشاف و خلاقیت ایجاد مزاحمت می کنند،عبارتند از:الف:ترس از اشتباه نمودن،شکست خوردن و خطر کردنب:تمایل به امنیت و نظم،ترس از اشتباه کردنج:تمایل درباره ی ایده ها به جای تمایل به ایجاد ایده هاد:ناتوانی در آرام شدن و گذراندن دوره ی کمونه:فقدان اشتیاق در مقابل اشتیاق بیش از حدو:عادتز:عدم انعطاف پذیری

گام به سوی سازمان خلاق

... Creative Organizationنویسنده: جفری بام گارتنر... Jeffrey Baumgartnerخلاقیت و نوآوری راه گشای بهره وری است

خلاقیت و نوآوری راه گشای بهره وری است. اگر خواهان افزایش بروز خلاقیت در سازمان خود هستیم باید نسبت به رعایت اصول خاصی اهتمام ورزیم ۱- اگر براستی خواهان یک سازمان خلاق هستید از خودتان سوال کنید ، آیا آماده هستید کارکنانتان با بیان ایده های خود سبب آزار شما شده و یا منشی شما با استدلال برای شما بیان کند که نظرات او از

شما هوشمندانه تر است؟ پس در ابتدا در این خصوص فکر کنید. ۲-به این موضوع توجه داشته باشید که شما دارای یک سازمان تقریبا خلاق هستید شما کارکنانی دارید که قابلیت های نهفته ای داشته و دارای ایده های فراوان هستند ، آنها ایده های خود را به هنگام صرف ناهار ، نوشیدن قهوه و چای و یا در هنگام شستشوی دست و صورت به یکدیگر منتقل می کنند و در صورتی که به طور فعالانه در زمینه ارتقاء خلاقیت در سازمان تلاش نکنید ، تمامی این ایده ها، هنگامی که آنان به پشت میز کارشان برمی گردند ، فراموش خواهند شد . ۳-ایجاد امنیت نمایید ، این نکته اهمیتی ندارد که کارکنان سازمان شما چقدر خلاقند بخاطر داشته باشید در صورتی که آنان اعتماد به مدیریت شما نداشته باشند ، ایده های خود را منتقل نخواهند کرد و دو دلیل برای این کار وجود دارد. -بیان ایده های نو با خود مخاطراتی را به همراه دارد، چه بسا ممکن است عده ای ، بیان کننده ایده را تحقیر نمایند و یا آنانی که علاقمند به تغییرات نیستند به مخالفت با کسانی بپردازند که ایده های خود را بیان کرده اند ، لذا در صورتی که اعتماد وجود نداشته باشد ، کارکنان ایده های خوب خود را بیان نخواهند کرد.-ایده های خوب اغلب دارای ارزش بسیار زیاد هستند و اگر کارکنان اعتماد به مدیریت نداشته باشند ، تمایلی ندارند تا چنین منفعتی نصیب سازمان شود و چه بسا یک شانس بسیار خوب برای آنان باشد که ایده های با ارزش خود را برای خویش استفاده کرده و از این طریق حتی یک شرکت برای خود ایجاد نمایند.۴-شرایطی را در سازمان پدید آورید تا ارتباطات تسهیل شده و ایده ها در سازمان به گردش درآیند و مدیریت نیز با جدیت آنان را تحویل گرفته و مورد بررسی قرار دهد و این می تواند از طریق سیستم مدیریت ایده های شغلی انجام شود.همچنین می توان در سازمان دیوار ثبت نظرات را ایجاد نمود تا هرکسی که ایده ای به ذهنش می رسد آن را با نام خود بر روی آن ثبت نماید. ۵- شرایطی را ایجاد نمایید که افراد در بیان ایده ها مشارکت نمایند .یک ایده اغلب نوک یک کوه یخ ایت که اگر کارکنان با یکدیگر همکاری نمایند این ایده توسعه یافته و از یک ایده خوب به یک ایده بسیار ازشمند تبدیل خواهد شد. ۶- یقین حاصل نمایید که تمامی کارکنان در کلیه واحدهای سازمان می توانند در شرکت دادن ایده های خود و توسعه آنها مشارکت نمایند .اگر تصور می کنید تنها کارکنان بازاریابی قادرند در زمینه بازار یابی ایده های نو ارائه نمایند ، تنها ایده ها ی معمولی نصیبتان خواهد شد ، شاید تعجب کنید که کارکنان حسابداری ، منابع انسانی و حتی کارکنان رستوران نیز می توانند ایده های خوبی در زمینه بازاریابی ارائه نمایند . ۷-اگر کارکنان شما ایده های خوبی ارائه می کنند به آنها پاداش دهید و این پاداش تنها پول نخواهد بود ، دادن مرخصی ، هدایا ، گواهی و یا تشویق از طرف مدیرعامل سازمان می تواند بسیار ارزشمند باشد.البته پاداش ها می توانند پول و یا حتی پول ناشی از بکارگیری ایده ها باشد ، بخصوص سهیم کردن کارکنان در منافع ناشی از بکارگیری ایده ها بسیار مهم خواهد بود زیرا بجای اینکه آنان در پی تخریب سازمان باشند به دنبال ارائه ایده های خوب و عملی ساختن آنها خواهند بود . ۸- هیچ گاه کارکنان را بخاطر ایده های نامناسب تنبیه نکنید، حتی یک خنده ممکن است بطور جدی سبب کاهش اعتماد به نفس شخصی شود که فردا می تواند ایده ای بسیار عالی ارائه نماید . کارکنان خلاق در تمامی زمانها دارای ایده هستند گاهی اوقات بعضی از ایده های آنها نامناسب اند و بعضی اوقات بسیار هوشمندانه هستند لذا با تنبیه افراد خلاق این ایده ها از دست خواهند رفت . ۹-خیلی بر روی تحقیقات و تحلیل ها تکیه نکنید، اگرچه آنها در جای خود دارای ارزش بوده و واقعا وجود آنها در قرن ۲۱ بسیار ضروری است اما بزرگترین ایده ها معمولا از طریق الهام به دست آمده اند . ۱۰- بخاطر داشته باشید خلاقیت یک سرمایه گذاری بلند مدت است و منافع آن در کوتاه مدت به سازمان بازنمی گردد ، اگر سازمان شما خلاق نیست ، زمان خواهد برد تا کارکنان با روش های جدید فکر کردن آشنا شده تا نحوه رفتار و روش تولید کردن آنها تغییر کند.پس زمانی که ایده ها به جریان افتد ، آنها باید به مرحله عمل برسند و این نیازمند زمان است . اما در گذر زمان نتایج و منافع این سزمایه گذاری قابل توجه خواهد بود، لذا برخیز و برای رسیدن به این هدف حرکت کن.

**** منبع : مقاله " ده گام به سوی تقویت خلاقیت " نویسنده : جفری بام گارتنر (Jeffrey Baumgartner) ترجمه : حمید میرزاآقایی -" Reference: Jeffrey Baumgartner" ۱۰ Steps to a more creative office http://www.jpb.com-translation to persian language by: Hamid Mirzaaghie

تحلیل رابطه توانمندی و خلاقیت نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی

دکتر میر علی سید نقوی-حسین عباس پور

(مطالعه موردی یکی از شرکتهای وابسته به وزارت نفت) : چکیده: امروزه نیروی انسانی ماهر و توانمند به عنوان عامل مزیت رقابتی سازمانها محسوب می شود. نیروی انسانی که بتواند از استعدادها و قابلیتهای خود استفاده کند، مسئولیت پذیری بیشتری داشته باشد و بتواند خلاقیت و نوآوری از خود نشان دهد. مطالعات نشان داده اند که ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی، زمینه ساز بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان است که کارکنان با تاثیر گذاری بر افکار یکدیگر و تکمیل ایده ها بتوانند نتایج مفیدی را برای سازمان به ارمغان بیاورند. سازمانهای توانمند با واگذاری مسئولیتها و وظایف به کارکنان، احساس استقلال، شایستگی، موثر بودن و معناداری را اعطاء می کنند. در چنین شرایطی، نیروی انسانی با انرژی بالایی سعی در عملی ساختن افکار و ایده های کاری خود بر می آید. از این رو هدف این مقاله، تحلیل رابطه توانمندی کارکنان و خلاقیت با فرهنگ سازمانی است. روش تحقیق، توصیفی- همبستگی است و از نظر هدف، کاربردی می باشد. جامعه آماری این تحقیق، مدیران و کارشناسان یکی از شرکتهای وابسته به وزارت نفت می باشد. از روش های تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون برای آزمون فرضیه ها و برای سنجش مدلهای مورد بررسی از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد بین توانمندسازی کارکنان و خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. برمبنای یافته های به دست آمده مشخص شد که توانمندسازی کارکنان با تاثیرپذیری از فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان شرکت تاثیر می گذارد. واژه های کلیدیتوانمندسازی کارکنان، ابعاد توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، خلاقیت(۱) استادیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی؛ مقدمهسازمانها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه ها و نظرات نو و تازه هستند تا با دریافت دیدگاههای نو بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ وگرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد همچنانکه مقاومت سازمانها در مقابل تغییرات و تحولات مختلف محیطی موجب حذف آنها و یا کم رنگ شدن نقششان شده و حتی در ادامه قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. امروزه جریان نوجویی و خلاقیت و نوآوری در سازمان به عنوان یک راهبرد مناسب برای تطبیق سازمانها با شرایط پیچیده محیط فعالیت خود می باشد. در حقیقت امروزه شعار" فنا می شوید اگر خلاق نباشید "برای سازمانها یک هشدار جدی است (Alvaani ۲۰۰۷:۲۲۹).یکی از عوامل موثر در بروز خلاقیت در سازمان، زمینه سازی و بستر سازی در جهت ایجاد فرهنگی است که در آن کارکنان در تلاش برای رشد استعدادها و بروز داشته های ذهنی خود برآیند تا با تاثیر پذیری و تاثیر گذاری بر افکار یکدیگر و تکمیل ایده ها بتوانند پیشرفت سازمان متبوع و در کل به پیشرفت جامعه کمک کنند. از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش در محیط سازمان برای تفکر عمیق کارکنان می باشد. خلاقیت هم به استعداد فرد و داشته های ذهنی افراد نیاز دارد و هم به محیط مناسب برای بروز این استعدادها وابسته است.یکی از چالشهای مهم مدیران عصر حاضر در سازمانها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی است. دراغلب سازمانها از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را بکار گیرند. به عبارت دیگر با اینکه افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیتها به طور مطلوب بهره برداری نمی

شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی انسانی معرفی نموده اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمانها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است(Kinlaw ۱۹۹۸). در دهه های گذشته بسیاری از سازمانها رویکردهای مبتنی بر توانمندسازی را پیاده ساخته اند. رویکردهایی از قبیل گروههای کاری خود گردان، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد شغل در سازمانها به اجرا در آمده اند.روشن است که این رویکردها بهره وری کارکنان و نیز خلاقیت و نوآوری را افزایش خواهند داد. به هر حال این نتایج اتفاقی و غیر ارادی به دست نمی آیند برای عملی کردن این قبیل رویکردهای مدیریتی، توانمندسازی بایستی احساس نیاز به توانمندسازی را در بین کارکنان پرورش دهند و در نهایت رفتارهای کارکنان را در جهت نتایج مورد انتظار برانگیزانند.(Jean – Sebastian Boundaries et al ۲۰۰۹: ۶۲۶-۶۲۵).با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان به عنوان یک سرمایه باارزش سازمانی و لزوم کسب توانمندیهای لازم برای بهتر انجام دادن شیوه های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعدادهای بالقوه خود در سازمان شرایطی را فراهم کرد تا شیوه های نو و بدیع بیافرینند و روشهای کاراتر و با بهره وری بیشتر ایجاد کنند. پایداری و تداوم فعالیت سازمانها در گرو ایجاد مزیت رقابتی نسبی قرار گرفته است؛ برای دستیابی به به این مزیت نسبی بایستی در مقایسه با رقبا بتوان محصولات و خدمات با کیفیت تر را با قیمت های قابل رقابت تولید و ارائه نمود و با خلاقیت و نوآوری به دامنه محصولات و خدمات افزود تا از این رهگذر رضایت مندی مشتریان حاصل شود.بر پایه این فرض اساسی، اعتقاد بر آن است که خلاقیت زمانی تحقق می یابد که سازمانها از نیروهای انسانی با دانش، با انگیزه و در یک کلام توانمند برخوردار باشند (Abtahi ۲۰۰۷).اهمیت فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی در بکارگیری توانائیهای افراد در سازمان غیر قابل انکار است. فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می شود و تاثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می گذارد. از آنجاییکه فرهنگ بر رفتار کارکنان تاثیرگذار است با مطالعه فرهنگ سازمان می توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش بینی و ارزیابی کرد.مرور ادبیات پژوهشتوانمندسازی کارکنان امروزه تمام سازمانها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متاثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونیهای همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند؛ زیربنا و نقطه شروع همه این تغییر و تحولات، توانمندسازی و بکارگیری صحیح منابع انسانی است. رفتارهای کارکنان به عنوان بازتاب توانمندسازی، با وجود اهمیت ویژه شان اغلب مورد غفلت قرار می گیرد. بطور یقین برنامه های توانمندسازی تنها با هدف تغییر نگرشها و ادراکات صورت نمی گیرد بلکه برای پرورش رفتارهای مستعد و فعال که می توانند بر نتایج سازمانی موثر باشند، پیاده می شود(J.S. Boundaries ۲۰۰۹).کانگر و کاننگو (۱۹۸۸) معتقد بودند ریشه مفهوم توانمندسازی یعنی قدرت و کنترل، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند(Abtahi ۲۰۰۷). پیترز و همکارانش (۲۰۰۲) در تعریفی جامع توانمندسازی را شامل هفت بعد اساسی شامل: اختیار، تصمیم گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت قلمداد کرده اند (petter et al ۲۰۰۲) .توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمانها باید احساس نیروی شخصی کارکنان را تقویت نمایند(Geisler ۲۰۰۵:۴۸). توانمندسازی با عواملی از قبیل تفویض اختیار، غنی سازی شغل و مشارکت کارکنان رابطه دارد. توانمندشدن باعث می شود که هر یک از کارکنان کاری را که انتخاب کرده اند و یا به آنها واگذار شده است، بدون نظارت و کنترل دیگران بنحو شایسته ای به انجام برسانند (Harley ۲۰۰۶:۱۰۰). توانمندشدن یعنی متمایل شدن به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و احساس داشتن آزادی؛ توانمندسازی موجب کاهش بیماری، کاهش غیبت، کاهش نقل و انتقال و کاهش فشار عصبی می شود (Avolio ۲۰۰۷:۹۴۱).تعاریف ارائه شده ما را به این حقیقت رهنمون

می‌سازد که اگر مفهوم تواناسازی بدرستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود.ابعاد توانمندسازیاسپریتزر (۱۹۹۵) متخصص علم مدیریت در یک تحقیق جامع ابعاد روانشناختی توانمندسازی را در چهار بعد بررسی کرده است که مبنای این تحقیق را در بحث توانمندسازی تشکیل می دهد.- احساس شایستگی (خوداثربخشی)وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خوداثربخشی می کنند، یا اینکه احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی می کنند بلکه احساس اطمینان می کنندمی توانند کار را با کفایت و شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند برای رویارویی با چالش های تازه بیاموزند و رشد کنند. (Bennis & Nanus ۱۹۹۵- Conger & Kanungo ۱۹۸۸- Bandura ۲۰۰۵) افراد وقتی خود را دارای قابلیت سامان دادن به موقعیتها می دانند، درگیر فعالیت می شوند و با اطمینان رفتار می کنند. (Shiper & Charls ۱۹۹۲).- احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی)این بعد اشاره به این دارد که افراد توانمند احساس می کنند که در انجام دادن وظایف استقلال دارند، می توانند در مورد فعالیتهای شغلی خود تصمیم بگیرند و اختیارات لازم را برای تعین چگونگی زمان و سرعت انجام دادن وظایف را دارند. خودسازمان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیتهای مربوط به خود است. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند، زیرا خودشان می توانند تعیین کنند که کارها را چگونه انجام دهند. احساس دارا بودن حق انتخاب یا از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بالاتر، سطح بالاتر عملکرد، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و کاهش فشار کاری همراه است.(Hancer & George ۲۰۰۳)- احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه) افراد توانمند احساس می کنند نقش مهمی در تحقق اهداف و ماموریتهای سازمان دارند، بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل دارند، بر آنچه اتفاق می افتد تاثیر می گذارند و موانع و محدودیتها را تحت کنترل خود درمی آورند. احساس اینکه فرد می تواند در استراتژی ها و راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (Green Berger et al ۱۹۸۹: ۱۶۵). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرون فعالیتهای آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می توان کنترل کرد. در واقع احساس کنترل فعال دارند(Abtahi ۲۰۰۷).- احساس معناداری (ارزشمند بودن)اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه ای را که انجام می دهد با ارزش تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است. افراد توانمند احساس معنادار بودن می کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل اند، آرمانها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام شدن هستند، یکسان دیده می شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود و درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و به آن اعتقاد دارند.فعالیتهایی که معنی داری را القا می کنند، نوعی احساس هدفمندی و هیجان برای افراد ایجاد می کند(Thomas & Velthouse ۱۹۹۰).- مسئولیت پذیری به معنای پاسخ گو بودن در برابر نتایج کارهای خود می باشد و اعضا قادرند که عملکرد خود را در سازمان دنبال کنند. توانمندسازی اعضای یک گروه می تواند از طریق مسئولیت در برابر نتایج کارها تحت تاثیر قرار گیرد و مسئولیت برابری در نتایج و موفقیتهای سازمانی داشته باشند. فرد مسئولیت پذیر خود را در مقابل کنترل و نظارت مدیریت سازمان یا تقاضاهای خارجی مشتریان نسبت به فرآیند کار پاسخگو می داند. افراد برای مسئولیت پذیری تنها با توجه به اختیار واگذار شده در شرایط کاریشان می توانند بطور قانونی پاسخگو باشند. در محیط کاری که اختیار و قدرت تصمیم گیری به فرد داده می شود و به دست آوردن نتایج کار به وی محول می شود، وی می تواند فردی مسئولیت پذیر گردد و در مقابل تبعات و نتایج انجام کار پاسخگو باشد(Konczak et al ۲۰۰۱).- تسهیم اطلاعاتبه معنای داشتن دانش و تجربه مربوط به حوزه فعالیت کاری در کارکنان می باشد. اطلاعات لازم می باید به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد؛ زیرا انسان ها بدون اطلاعات نمی توانند مسئولانه عمل کنند.اطلاعات ممکن است شامل دانش و مهارتهای مناسب شغلی باشد که برای عملکرد کارکنان در سازمان

ضروری و ارزشمند می باشد. کارکنان سازمان علاقه دارند که هر دو مورد مهارتها و ابزارهای لازم را در اختیار داشته باشند و اگر آنها را نداشته باشند احتمالا در رسدن به اهداف خود ناکام خواهند ماند(Konczak et al ۲۰۰۱).- مهارتبه معنای داشتن دانش شغلی برای انجام کار که در محیط های مناسب آموزش داده می شود و یکی از عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان محسوب می شود(Foster ۱۹۹۷).مهارت ها شکل ساختار یافته دانش های تجربی هستند که اکتسابی و قابل یادگیری می باشند. مهارتها بر اساس تکرار، تجربه و تمرین و به عبارتی به کاربستن دانسته ها به دست آمده و از درون می جوشند.آمابیل معتقد است داشتن مهارت فنی (به عنوان بعدی ازتوانمندی کارکنان) برای خلاقیت لازم و مهم می باشد. به این معنی که فرد توانایی به کارگیری دانش حاصل از آموزش و تجربه را در انجام وظایف مربوطه داشته باشد؛ این مهارتها از طریق کاربرد دانش، به تولید ایده ها و محصولات خلاق کمک می کنند(.Ford & Gioia ۱۹۹۵) فرهنگ سازمانیهر سازمانی دارای فرهنگ خاصی است که ویژگی ها و مشخصه های آن باعث می شود سازمان را از سایر سازمانها متمایز سازد. موضوع فرهنگ سازمانی به طور مشخصی از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است.هافستد (۱۹۸۰) فرهنگ را برنامه ریزی جمعی ذهنی آدمی می داند، که اعضا یک گروه را از سایر گروه متمایز کند(Hofsted۱۹۸۰). دنیسون (۱۹۸۲) معتقد است که ارزش های اساسی ، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از این ارزشهای مشترک ناشی می شود . و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش ها و رفتار اعضای سازمان اند، فرهنگ سازمانی نامیده می شود(Dennison ۱۹۸۲).بالندگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر است . در حقیقت هر گونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی موثر واقع نخواهد شد. همچنین اگر مدیران درصدد افزایش بهره وری و عملکرد سازمانی می باشند، بایستی به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند.از نظر رابینز در مجموع ده ویژگی دارد که معرف و نمایان گر عصاره فرهنگ سازمانی است : این ده ویژگی عبارتند از : □ خلاقیت فردی: میزان مسئولیت ، آزادی عمل و استقلالی که دارند. □ ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی بکنند. □ هدایت و رهبری: میزانی که سازمان ها هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود ، مشخص می نماید. □ یکپارچگی: میزان یا درجه ای که واحد های درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می کنند. □ حمایت مدیریت: میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آنها را یاری می دهند یا از آنها حمایت می کنند. □ کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می کنند. □ هویت: میزان یا درجه ای که افراد ، کل سازمان را معرف خود می داند. □ نظام پاداش: میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش بر اساس شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارند و نه بر اساس سابقه خدمت ، پارتی بازی . □ سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند. □ الگوی ارتباط: میزان یا درجه ای که ارتباط سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود(Robbins۲۰۰۵).خلاقیت تغییرات سریع، رقابتهای جهانی و نیازها و تقاضاهای روزافزون محیطی باعث شده است تا سازمانها خلاقیت و نوآوری خود را برای عملکرد بلند مدت خود بکار گیرند. خلاقیت و نوآوری در این زمینه حیاتی است و نتیجه آن میل به رشد، در حالت رقابتی حفظ کردن و پذیرش تغییرات نیازهای مشتریان می باشد. در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید مدیران جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشند تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه در دنیای پرتلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه دهیم باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ ها و راه حلهای بدیع و تازه تدارک ببینیم و همراه تاثیرپذیری از این تحولات بر آنها اثر بگذاریم و به آنها شکل دلخواه خود دهیم(Alvaani ۲۰۰۷:۲۲۹).آمابیل (۱۹۷۹) صاحبنظر خلاقیت در تعریف خلاقیت بر مواردی چون سطوح خلاقیت و محیط تاکید دارد. بدین معنی

که خلاقیت عبارت است از تولید ایده های تازه و ارزشمند توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می کنند. آمابیل در یک تعریف دیگر خلاقیت را متشکل از سه عنصر" مهارتهای مربوط به حوزه فعالیت" ، "مهارتهای تفکر خلاق "و" انگیزش درونی "می داند. خلاقیت در سه سطح بررسی می شود:خلاقیت فردی با درک و شناخت ویژگیها و خصیصه های ممتاز افرادی که تفکر خلاق شدن را دارند، تبیین می شود. مطالعات بسیاری درباره این اهداف صورت گرفته که خصیصه های زیادی در افراد در رابطه با خلاقیت آشکار کرده است. بارون و هانینگتون تعدادی از این ویژگیها را برشمرده اند:حساسیت در برابر مسائل – ارزیابی دقیق کیفیات زیبایی علوم – علاقه و دلبستگی وسیع – گرایش به پیچیدگی- پرانرژی بودن – خود احساسی خلاق – قضاوت مستقل- داشتن استقلال و اختیار – بصیرت بالا- اعتماد بنفس بالا – شوخ طبعی (Klijan, Marja & Tomic Welko ۲۰۱۰:۳۳۰) در رابطه با خلاقیت گروهی چوی و تامپسون (۲۰۰۵) تاثیر تغییر اعضای گروه بر خلاقیت گروهی را مورد مطالعه قرار داد. به نظر می رسد که گروههای با سیستم باز و با زیر مجموعه چرخشی، بسیار خلاق تر از گروههای با سیستم بسته می باشند. گروههای باز ایده های بیشتری را ارائه می کنند و تنوع بیشتری از انواع نظرات جدید را نسبت به گروههای بسته دارند.مشخص می شود که اثربخشی تغییرات گروهی بر خلاقیت به عواملی از قبیل تنظیم زمان، تجربه کاری تازه واردها، انتظارات گروهی، جامعه پذیری، تغییر مستمر و توانایی همکاری با دیگران و سازگاری بستگی دارد.برای خلاقیت سازمانی هملین (۲۰۰۶) عنوان می کند که برای خلاقیت، رهبری تیمی مهم تر از حمایت سازمانی است. بنابراین چندین عامل که خلاقیت در سطح سازمان را مشخص می کند، تبیین شد؛مهم ترین آنها عبارتند از: – تاثیرات فرهنگی – دسترسی به منابع – سیاستهای پاداش دهی- استراتژی و چشم انداز سازمانی- ساختار و تکنولوژیسازمانهایی که بر برنامه ریزی پیشرو تاکید می کنند و مسائل مهم بالقوه را در مراحل اول شناسایی می کنند و به کارکنانشان اطلاعات کافی می دهند، و آنها را به فعالیتهای حل مساله تشویق می کنند، به نتایج خلاقیت بیشتر منجر می شوند و بسیاری دیگر زمان و منابع را برای اعمال سازمانی به کار می گیرند. فراهم کردن شایستگی، ایجاد فرصتها، فراهم کردن سیستم پاداش درونی، پیوستگی چشم انداز و اهداف روشن، شناسایی شرایط نوآور و فراهم آوردن شرایطی که محیط سالم ایجاد کند تا ایده های نوین به مثابه عوامل سازمانی برای خلاقیت ارائه شود(Klijan, Marja & Tomic Welko ۲۰۱۰:۳۳۱).چهارچوب نظری پژوهشبا توجه به اهمیت فزاینده نیروی انسانی در جهت خلق ایده ها و راهکارهای جدید در سازمان و با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد بسترهای لازم برای بروز استعدادهای بالقوه نیروی انسانی به عنوان سرمایه با ارزش سازمان در این تحقیق به طور همزمان رابطه سه متغیر توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت مورد بررسی قرار گرفته است. به این صورت که فرض بر آن است کارکنان توانمند با تاثیرپذیری از نقش فرهنگ سازمانی می توانند در موقعیتهای مختلف با خلق ایده های نوین در سازمان در جهت تحقق اهداف متعالی سازمان نقش مهمی را ایفا نماید. بنابراین با توجه به مفاهیم ارائه شده مدل مفهومی زیر برای نحوه تاثیرگذاری متغیرهای یاد شده ارائه می گردد: مدل مفهومی تحقیق – مدل مفهومی تحقیق؛ رابطه بین توانمندسازی، فرهنگ و خلاقیت (Abbaspour, Hosein۲۰۱۰:۹۶)در این مدل که ترکیبی از مدلهای مربوط به متیرهای تحقیق می باشد، از نظریات و مدلهای اندیشمندان مدیریت برگرفته شده است. فرهنگ سازمانی از مطالعات گسترده رابینز(۲۰۰۵) که شامل چندین بعد از فرهنگ سازمانی را شامل می شود، در این تحقیق استفاده شده است. در زمینه توانمندسازی کارکنان مطالعات گسترده ای صورت گرفته است و به جهت اهمیت و گستردگی ابعاد مورد مطالعه در مدل توانمندسازی اسپریتزر(۱۹۹۵) تحقیقات وی مبنای کار قرار گرفته شده است و برای توسعه توانمندسازی کارکنان در سازمان سه بعد از مدل توانمندسازی کونزاک(۲۰۰۱) اقتباس شده است. فرضیه های پژوهشاین تحقیق شامل دو فرضیه اصلی و دوازده فرضیه فرعی مبتنی بر ابعاد مولفه ها می باشد.فرضیه اصلی اول: بین توانمندسازی کارکنان با بروز خلاقیت در سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.فرضیه های فرعی •:بین شایستگی کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد •:بین معناداری

کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد •.بین موثر بودن کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد •.بین خود اختیاری (خود تعیینی) کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد •.بین داشتن مسئولیت کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد •.بین مشارکت در اطلاعات کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد •.بین داشتن مهارت کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد.فرضیه فرعی دوم: بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.فرضیه های فرعی •:بین احساس هویت در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد •.بین انسجام و هماهنگی در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد •.بین الگوی ارتباطی در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد •.بین کنترل در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد •.بین حمایت مدیریتی در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.روش شناسی تحقیق روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی است و از نظر هدف در چارچوب تحقیقات کاربردی قرار می گیرد و بر اساس تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس بررسی می شود. از نظر موضوعی مربوط به مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی می باشد که ابعاد توانمندسازی و فرهنگ را شامل می شود که تاثیر آنها بر خلاقیت مورد سنجش قرار می گیرد. از نظر مکانی، این تحقیق شامل یکی از شرکتهای نفتی به تعداد ۸۲۶ نفر در شهر تهران می باشد. حجم نمونه بر اساس فرمول محاسباتی در این جامعه ۱۷۶ نفر برآورد می شود که به صورت تصادفی طبقه بندی شده توزیع گردید. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات و داده ها از روش پرسشنامه استفاده شده است و بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب برای سنجش توانمندسازی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵)، برای فرهنگ سازمانی از پرسشنامه رابینز و برای سنجش خلاقیت از پرسشنامه استاندارد رندسیپ شده است. ضریب اعتماد یا پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد.که برای سوالات متغیرها به ترتیب توانمندسازی کارکنان ۸۸/۰ برای فرهنگ سازمانی ۸۲۲/۰ و برای خلاقیت ۷۳۴/۰ به دست آمد. در تجزیه و تحلیل داده ها و در آمار استنباطی این تحقیق، با توجه به روش تحقیق که توصیفی همبستگی است از روش تحلیل مسیر استفاده می شود. از آزمون همبستگی و رگرسیون برای آزمون فرضیه ها و از مدل معادلات ساختاری برای تایید مدل استفاده شد. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد جامع آماری است که فرضیه های مربوط به روابط بین متغیرهای مشاهده شدن و متغیرهای مکنون را آزمون می کند. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات و داده ها از روش پرسشنامه استفاده شده است.یافته های پژوهشیافته های به دست آمده نشان دادند که در مجموع هفت بعد توانمندسازی نیروی انسانی مطرح شده با خلاقیت در سازمان ارتباط داشته، همچنین پنج بعد فرهنگ سازمانی نیز با توانمندسازی کارکنان ارتباط داشته و ارتباط آنها از نوع مثبت بوده است. به عبارت دیگر نیروی انسانی توانمند با داشتن شرایط مناسب فرهنگی زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را ایجاد می کنند. به این معنی که فرهنگ سازمانی با پرورش نیروی انسانی در سازمان منجر به ارائه راهکارهای جدید و خلاق در سازمان می شود. بنابراین سازمانها با استفاده از بسترسازی و ایجاد شرایط مساعد فرهنگی در محیط کار و به واسطه پرورش استعدادهای خلاق کارکنان در سازمان، خلاقیت و نوآوری هایی را در جهت رسیدن به اهداف متعالی سازمان ایجاد کنند و با این کار، کارایی و بهره وری نیروی انسانی را در سازمان بالا برده و در نتیجه به عملکرد و نتایج مطلوبی دست یابند.قبل از آزمون فرضیه ها لازم است از صحت مدل های اندازه گیری توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت مطمئن شویم که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفته است. مدل فرهنگ سازمانیبا توجه به خروجی لیزرل مقدار df/۲x محاسبه شده ۳۱۱/۲ است ، وجود df/۲x کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب "RMSEA" می بایستی کمتر از ۰۸/۰ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰۸۷/۰است. میزان مولفه های GFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۹/۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۹۳/۰ و ۸۹/۰ است. با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل می توان

گفت که داده ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص های ارائه شده نشان دهنده این موضوع هستند که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است. مدل توانمندسازی کارکنان با توجه به خروجی لیزرل؛ مقدار df/۲x محاسبه شده ۱۴/۲ است ، وجود df/۲x کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب می بایستی کمتر از ۰۸/۰ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰۸۱/۰ است. میزان مولفه های GFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۹/۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۹۱/۰ و ۹/۰ است. با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل می توان گفت که داده ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص های ارائه شده نشان دهنده این موضوع هستند که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است. مدل خلاقیتبا توجه به خروجی لیزرل؛ مقدار df/۲x محاسبه شده ۷۵/۱ است ، وجود df/۲x کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب می بایستی کمتر از ۰۸/۰ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰۶۶/۰ است. میزان مولفه های GFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۹/۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۹۳/۰ و ۹/۰ است.با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل می توان گفت که داده ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص های ارائه شده نشان دهنده این موضوع هستند که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است.آزمون فرضیه ها:فرضیه اصلی اول: بین توانمندسازی کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد.ضریب همبستگی ضریب تبیین F سطح معناداری ۵۹۳/۰ ۳۵۲/۰ ۶۱۳/۹۴ ۰۰۰/۰H۰: بین توانمندسازی کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود ندارد.H۱: بین توانمندسازی کارکنان در سازمان با بروز خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد.میزان آماره F برابر ۶۱۳/۹۴ و میزان سطح معناداری برابر ۰۰۰/۰ است. چون میزان سطح معناداری کوچکتر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰۵/۰ است لذا می توان فرض یک که به بررسی تاثیرگذاری توانمندسازی بر بروز خلاقیت می پردازد با ۹۵٪ اطمینان تایید کرد. ضرایب مدل رگرسیونی در جدول زیر لحاظ شده است. ضرایب t سطح معناداری B خطای استاندارد ثابت ۴۹۴/۱۳ ۰۴۱/۲ ۶۱۱/۶ ۰۰۰/۰توانمندسازی ۲۲۷/۰ ۰۲۳/۰ ۷۲۷/۹ ۰۰۰/۰معادله رگرسیونی به شکل زیر مشخص می گردد.فرضیه اصلی دوم: بین فرهنگ سازمانی کارکنان در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.ضریب همبستگی ضریب تبیین F سطح معناداری ۶۰۶/۰ ۳۶۷/۰ ۹۴۴/۱۰۰ ۰۰۰/۰H۰: بین فرهنگ سازمانی کارکنان در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد. H۱: بین فرهنگ سازمانی کارکنان در سازمان با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.میزان آماره F برابر ۹۴۴/۱۰۰ و میزان سطح معناداری برابر ۰۰۰/۰ است. چون میزان سطح معناداری کوچکتر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰۵/۰ است لذا می توان فرض یک که به بررسی تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان می پردازد با ۹۵٪ اطمینان تایید کرد. ضرایب مدل رگرسیونی در جدول زیر لحاظ شده است. ضرایب t سطح معناداری B خطای استاندارد ثابت ۴۷۶/۴۷ ۹۵۸/۳ ۹۹۴/۱۱ ۰۰۰/۰فرهنگ سازمانی ۸۸۱/۰ ۰۸۸/۰ ۰۴۷/۱۰ ۰۰۰/۰بررسی ارتباط بین ابعاد توانمندسازی و خلاقیت با تکیه بر فرهنگ سازمانیبا توجه به خروجی لیزرل که در جدول فوق ارائه شده، مقدار df/۲x محاسبه شده ۹۴/۲ است ، وجود df/۲x کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب می بایستی کمتر از ۰۸/۰ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۱۱/۰ است. میزان مولفه های GFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۹/۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۹۲/۰ و ۸۸/۰ است.با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل می توان گفت که داده ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص های ارائه شده نشان دهنده این موضوع هستند که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است. - تحلیل مسیر توانمندسازی کارکنان و خلاقیت در حضور فرهنگ سازمانی ضریب استاندارد(t-valu (R نتیجهشایستگی ← خلاقیت ۴۴/۰ ۸۱/۳ قبولمعناداری ← خلاقیت ۳۸/۰ ۸۰/۲ قبولتاثیر ← خلاقیت ۱۴/۰ ۵۷/۰- ردخودتعیینی ← خلاقیت ۰۵/۰ - ۵۸/۰-

ردمسئولیت ← خلاقیت ۰/۰۱- ۰/۰۷- رداطلاعات ← خلاقیت ۰/۴۰ ۱۳/۲ قبولمهارت ← خلاقیت ۰/۲۷- ۰/۰۷۱- رد - جدول نتایج اجرای مدل ساختاری ابعاد توانمندسازی و خلاقیت با تکیه بر فرهنگ سازمانیدر مدل نهایی تحقیق با روش معادلات ساختاری، تاثیر ابعاد توانمندسازی که با خلاقیت ارتباط معنادار داشتند را در حضور فرهنگ سازمانی مورد آزمون قرار دادیم. نتایج حاصل از این بررسی نشان دادند که تنها ابعاد شایستگی، اطلاعات و معناداری از ابعاد توانمندسازی با خلاقیت در حضور فرهنگ سازمانی تاثیرگذار بوده اند اما ارتباط سایر ابعاد تاثیر، خودتعیینی، مسئولیت و مهارت اثبات شد.نتایج حاصل از فرضیه های پژوهشاین پژوهش با هدف بررسی ارتباط توانمندی نیروی انسانی و خلاقیت با فرهنگ سازمانی در یکی از شرکتهای نفتی صورت می گیرد..فرض اول: بین توانمندسازی کارکنان با بروز خلاقیت در سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.نتایج حاصل از اولین فرضیه این پژوهش یعنی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و خلاقیت نشان می دهد که توانمندسازی نیروی انسانی به طور مستقیم و کاملا معنادار با خلاقیت و به فعلیت درآوردن استعدادهای خلاق کارکنان ارتباط دارد. اما در بررسی رتبه بندی ابعاد توانمندسازی با استفاده از آنالیز واریانس فریدمن مشخص شد که بعد احساس شایستگی بیشترین تاثیر را بر خلاقیت کارکنان داشته است و ابعاد مسئولیت پذیری، اطلاعات، تاثیر، مهارت، خودتعیینی و معناداری در رتبه های بعدی هستند. بنابراین در نگاه اول نیاز است تا برنامه های توانمندسازی کارکنان از طرف مسئولان شرکت در پیش گرفته شود. برنامه هایی از قبیل تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و پاداش دهی مبتنی بر عملکرد به طور شایسته در شرکت پیاده شوند.فرض دوم: بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.فرضیه دوم مبنی بر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی نیز قویا اثبات شد. به این معنی که فرهنگ مناسب سازمانی (فرهنگ حمایتی) در تواناسازی و کارآمدتر کردن کارکنان نقش بسزایی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی دارد. اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی به این صورت به دست آمد: هویت، الگوی ارتباطی، کنترل، انسجام و هماهنگی و حمایت مدیریتی. با در نظر گرفتن تاثیر نقش فرهنگ سازمانی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت تقلیل می یابد. به این صورت که در این حالت فقط ابعاد شایستگی، معناداری و اطلاعات بر خلاقیت تاثیر می گذارند و رابطه سایر ابعاد تاثیر، خودتعیینی، مسئولیت پذیری و مهارت در حضور فرهنگ سازمانی بر خلاقیت اثبات نمی شود. اما در بررسی جانبی تاثیر فرهنگ سازمانی برخلاقیت این فرض به طور مستقیم اثبات نشد. به نظر می رسد حاکمیت فرهنگ مدیریت سنتی آن هم از نوع دولتی در شرکت، این نکته را یادآوری می کند که فرهنگ غالب بر شرکت اجازه ارائه راهکارهای جدید و ایده های نوین از طرف کارکنان را نمی دهد و به همین خاطر بافت فرهنگی شرکت به گونه ای است که مدیران استقبال چندانی از ایده ها نمی کنند و نشانه های این وضعیت وابسته شدن به قوانین و مقررات شرکت و اعمال کنترلهای شدید بر فعالیتهای کارکنان است. با توجه به گزارشات کسب شده کارکنان علاقه مند به ارائه ایده ها و راهکارهای جدید در شرکت هستند اما به نظر می رسد به خاطر عدم استقبال از طرف مدیران مافوق این کار در همان مراحل اول ازنطفه کور می شود. بنابراین لازم است با حمایت همه جانبه مدیران و اعمال سیاستهای تشویقی سعی شود کارکنان را برای ارائه پیشنهادات و انتقادات سازنده تشویق و ترغیب نمایند. در نهایت اینکه فرهنگ سازمانی بیشترین تاثیر را بر توانمندسازی نیروی انسانی می گذارد و در قبال آن، کارکنان توانمند می توانند با تکیه بر فرهنگ مناسب سازمانی، خلاقیت و نواوری ایجاد کنند و راهکارهای جدید و مفید ارائه کنند و این در شرایطی است که حکایت و پشتیبانی و تشویق و ترغیب کارکنان استمرار داشته باشد. بحث و نتیجه گیریمدیران و برنامه ریزان سازمان هایی که به آینده نگری و برنامه ریزی درازمدت شهرت دارند، از نقش مهم منابع انسانی در رشد و توسعه مطلع می باشند. مدیران ژرف اندیش به خوبی می دانند که سازمان یعنی جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آنها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی کند. این تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به زمینه هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود. ایجاد و استقرار توانمندی علاوه بر ایجاد

احساس مفید بودن در فرد، احساس استقلال و تعیین کنندگی را نیز منتقل می کند. بر این اساس فرد خود را در سرنوشت و نتیجه، با اهداف سازمان شریک می داند و سعی دارد که امور و فعالیتهای جاری خود را به نحو مناسب شکل دهد. ایجاد نوآوری و عملی ساختن خلاقیت در سازمان، نیاز به شرایط مناسب خود دارد. در واقع بخشی از این شرایط وابسته به خود شخص می باشد. میزان پایبندی، تعهد و تمایل فرد نسبت به تحقق اهداف سازمان، انجام بهینه کار، صورت گرفتن فعالیتهای کاری و تخصصی، ابعادی هستند که منجر به مهیا شدن شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری می شود. سازمان های توانمند با واگذاری مسئولیتها و وظایف خود به افراد، احساس استقلال، شایستگی، موثر بودن و معناداری را اعطا می کنند. در این شرایط فرد انجام کار را منجر به بروز استعدادها و خلاقیت های خود می داند. از این رو با انرژی بالایی سعی در عملی ساختن افکار و ایده های کاری خود دارد. بنابراین خلاقیت در چنین محیطی به راحتی شکل می گیرد و نوآوری به بهترین نحو انجام و اجرا می گردد. در سازمانی که توانمندی صورت بگیرد، افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا برخوردار خواهند شد. بنابراین افراد همیشه ارائه دهنده ایده ها و راه حل های جدید هستند و در نتیجه همواره تلاش می کنند روش های انجام کار خود را تغییر داده و در کوتاهترین و بهترین شیوه ممکن آن را به انجام برسانند.برای توانمندسازی نیروی انسانی و تقویت خلاقیت و نوآوری راهکارهای مختلفی ارائه می شود. در جهت بروز خلاقیت در سازمان می توان از طریق ایجاد کانالهای ارتباطی آزاد اقدام کرد، به این صورت که با آگاه سازی کارکنان از رویدادها و وقایع جدید در سازمان از طریق انتشار یک نشریه داخلی اقدام کرد و برای ارائه گزارش پیشرفت کار کارکنان جلسات هفتگی ترتیب داد و یا با استقرار یک سیستم اطلاعات یکپارچه در سازمان، کارکنان را در جریان وضعیت سازمان قرار داد. به دلیل اهمیت ایده ها و نظرات بدیع کارکنان، سیستم ارائه پیشنهادات و انتقادات را تقویت کرد تا کارکنان بدون ترس و دلهره و به دور از محافظه کاری ها، نظرات خود را مطرح کنند؛ به صورتی که فرهنگ انتقادپذیری نهادینه شود. ارائه راهکارهای جدید از طرف کارکنان هم برای سازمان و هم برای خود کارکنان مزایایی دارد بایستی این مزایا برای سازمان و کارکنان تبیین شوند. همچنین می توان به ایده های برگزیده در دوره های معین جوایز تشویقی اعطا کرد تا کارکنان برای ارائه نظرات بدیع برانگیخته شوند. امروزه فنون مختلفی برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمانها ارائه شده است کع با بکارگیری از آنها می توان نتایج ارزشمندی را برای سازمان به ارمغان آورد. از آن جمله روشهایی از قبیل تحرک مغزی یا طوفان فکری، تفکر موازی، ارتباط اجباری، گردش شغلی، الگوبرداری از طبیعت و تکنیک گروه اسمی که آموزش هریک یا ترکیبی از این روشها نتایج مفیدی برای سازمان به دنبال خواهد داشت.برای توانمندساختن نیروی انسانی در سازمان می توان برنامه های توانمندسازی را پیاده کرد. اندیشمندان توانمندسازی، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و پاداش دهی مبتنی بر عملکرد را از برنامه های توانمندسازی قلمداد می کنند. تفویض اختیار از طریق ایجاد گروههای کاری خود گردان و با اعطای قدرت تصمیم گیری برای آنها عملی می شود. این کار باعث می شود کارکنان احساس مالکیت شخصی در سازمان بکنند تا آمادگی پذیرش نتایج مسئولیتها را داشته باشند و روحیه اعتماد به نفس در آنها تقویت می شود. مشارکت می تواند موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه ریزی شود. همچنین مارکت می تواند درک، پذیرش و تعهد افراد را نسبت به برنامه ریزی ها افزایش دهد و تمایل به قبول مسئولیت بیشتر در فرآیند تصمیم گیری را تقویت کند. پاداش دهی به کارکنان احساس شخصیت می دهد و آنها را در ارائه عملکرد بهتر در سازمان برمی انگیزاند. بکارگیری صحیح برنامه های مبتنی بر عملکرد، تغییرات سازمانی را را بهبود و موقعیت مناسبی را برای سازمان و کارکنان به وجود می آورد.آموزش مهارتهای مختلف فنی و مدیریتی در سازمان کارکنان را در جهت انجام فعالیتها تواناتر می سازد. کسب مهارتهای مناسب از طریق برنامه های آموزشی، باعث می شود تصمیمات به طور مناسب و صحیح و با حداقل اشتباه و بالاترین کیفیت اتخاذ شوند. همچنین جریان آزاد اطلاعات در سازمان، دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات مختلف را تسهیل می کند. برای این کار می توان سیستم یکپارچه اطلاعات را در سازمان پیاده کرد تا افراد بتوانند بطور مناسب در زمانهای مقتضی

دانش واطلاعات لازم را کسب کنند تا کیفیت انجام وظایف ارتقا یابد. و نهایت اینکه برای توانمند ساختن کارکنان هر سازمان لازم است ابتدا خود مدیران و سرپرستان به ارتقای توانمندی خود آگاهی داشته باشند. در واقع پیش زمینه توانمندسازی، خودتوانمندی می باشد؛ این کار باعث ارتقای فرهنگ توانمندسازی در سازمان خواهد شد. نیروی انسانی در سازمانها به عنوان سرمایه سازمان محسوب می شود، بنابراین باید به جایگاه منابع انسانی ارج نهاد، مسائل و دغدغه های آنها را شناسایی کرد تا زمینه مساعد برای رشد استعداد و بلوغ استعداد منابع انسانی فراهم گردد.برای محققین آتیبا توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمانها و لزوم پرداختن به روشهای نوین و خلاقانه در اداره سازمانها، به محققین در آینده پیشنهاد می شود در جهت تبیین الگوی نظام مند توانمندسازی نیروی انسانی در شرکتهای نفتی انجام دهند. در این تحقیق توانمندسازی کارکنان از بعد روانشناختی مطالعه و بررسی شدف می توان ارتباط ابعاد رفتاری توانمندسازی و خلاقیت را در سازمان بررسی کرد. بی شک فرهنگ سازمانی تاثیر شگرفی بر موضوعات مختلف در سازمان می گذارد و نیاز است که در مورد فرهنگ به عنوان عامل تسهیل کننده و یا احیانا عامل بازدارنده خلاقیت و نوآوری در سازمانها مطالعه عمیق تری صورت گیرد. همچنین لازم است پیامدهای استقرار روشهای نوین حل خلاقانه مسئله در سازمان قبل از پیاده سازی مورد مطالعه قرار داد.

div dir="ltr" style="text-align: justify">REFERENCE:۱- Abbaspour, hosein (۲۰۱۰) "The Survey relationship of Empowerment of Human Resource & Creativity in Organization" Iran,Tehran, Allameh Tabatabaiee University۲- Abtahi, S.H, (۲۰۰۶), “Employees Empowerment” Research & Training Institution of Energy Ministry۳- Alvaani, S. M, (۲۰۰۷), “General Management” Ney Publishing Tehran, Iran۴- Amabile, T.M., (۱۹۷۹). Effect of external evaluation on artistic creativity. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. ۳۷, pp. ۲۲۱- ۲۳۳۵- Avolio, B,J. Zhu, W . & Bhatia, P. (۲۰۰۷) “Transformational Leadership & Organizational Commitment, Mediating Role Of Psychological Empowerment, Journal of Organizational Behavior. Vol.۲۵. pp.۹۵۱-۹۶۸۶- Bandura, A. (۲۰۰۵), self- Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, Vol. ۸۴, pp. ۱۹۱- ۲۱۵۷- Choi, H- S. and Thompson, L. (۲۰۰۵) “old Wine in a new bottle: Impact of Membership Change on Group Creativity” Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. ۲, pp. ۱۲-۳۲۸- Deci, E. L. Connel, J. P. &Ryan, R. M. (۱۹۸۹), Self- determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology ۷۴۹- Dennison, D Choi, H.J and Young (۲۰۰۰) "Diagnosing Organizational Culture: A model and method, working pager, Inetrnational for management Development. ۱۰- Ford, C. M. and Gioia, D.A., (۱۹۹۵). “Creative action in organizations”۱۱- Geisler, David (۲۰۰۵), The Next Level in Employee Empowerment Quality Progress, research Library core , Vol.۳۸. NO.۶ PP. ۴۸-۵۲۱۲- Greenberger, D. B. Stasser, S.Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (۱۹۸۹), The Impact of Personal Control on Performance & Satisfaction. Organizational Behavior & Human Decision Processes ۴۳۱۳- Hancer Murat, George R. Thomas. (۲۰۰۳), Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full- Service Restaurants, Hospitality Management,

Vol. ۲۲۱۴- Handy. Charls (۱۹۹۰), "The Age of unreason" Hrvard Business school press.۱۵- Harely, B, (۲۰۰۶), The Myth Of Empowerment, Work Organization Hierarchy & Employee Autonomy in Contemporary Australian Work Places, The University of Melbourne Australia۱۶- Hemlin, S. (۲۰۰۶), "Creativity Knowledge environment for research Groups in biotechnology. The influence of Leadership and Organizational Support University and Business Companies" Scientomentrics, Vol. ۱۱, No.۴, pp. ۲۱- ۴۲ ۱۷- Hofsted, Geer (۲۰۰۴) Culures and Organization. Software of the Mind McGaw- Hill New York ۱۸- Jean – Sebastian Boundaries , Gaudreau P , Savoie . A , Morin. A , J.S. (۲۰۰۹) "Employee Empowerment : from managerial practice to employee behavioral empowerment" Leadership & Organization Development Journal, vol.۳۰. No.۷ pp. ۶۲۵-۶۳۸۱۹- Klijn , Marja & Tomic , Welko (۲۰۱۰): "A Review of Creativity Within Organizations from A Psychological Perspective, Journal Of Management Development. Vol.۲۹ No.۴ pp.۳۲۲-۳۴۳۲۰- Konczak , L, J Stelly . D J .& Trasty, M.L (۲۰۰۵) "Defining & Mmeasuring Empowerment Lead Behaviors" Development of an Upward Feedback Instrument Educational & Psychological Measurement" Vol.۶ No.۲ pp. ۳۰۰-۳۱۳۲۱- Petter, J., Byrnes, P. ,Choi, D. –L, Fegan, F . and Miller, R. (۲۰۰۲) "Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats" Journal Of Public Administration Research and Theory. Vol.۱۲ No.۳ pp.۳۷۷-۴۰۲۲- Robins , S,P (۲۰۰۵) "Management, Eight Edition Entice Hall of India۲۳- Shipper Frank, Manz Charls, C. (۱۹۹۲), Employee Self Management Without Formally Designated Teams, to Empowerment and Organizational Dynamic, Vol.۲۰, No. ۳.۲۴- Spritzer, G.M. (۱۹۹۵), Psychological Empowerment in the Workplace, Dimension, Measurement & Validation, Academy of Management Journal. Vol. ۳, No. ۱, pp. ۱۳۷۲- ۱۴۴۵ ۲۵- Thomas Kenneth. W & Velthouse, Betty, A (۱۹۹۰) "Cognitive Elemens of Empowerment: An Integrative Model of Intrinsic Task Motivation" Academy of Management Review. Vol ۱۵. No.۴ pp: ۶۶۶-۶۸۱

<div class="e>

خلاقیت و نوآوری ضرورتی برای سازمان‌های هزاره سوم

Innovation+ creative...مهدی یاراحمدی خراسانی

چکیده از آنجا که پویایی و تغییر مهمترین ویژگی محیط سازمان‌های امروزی است حفظ و بقای سازمان‌ها تنها در صورتی محقق می‌شود که همگام با تغییرات غیرقابل تصور اقتصادی، سیاسی و اجتماعی محیطی، خود را در مسیر تحول و توسعه بهبود بخشند. امری که تحقق آن کاری بسیار مشکل، ظریف و حساس است و تنها با بکارگیری ایده‌های نوین و پذیرش و پرورش استعدادهای خلاق و نوآور محقق می‌شود. اگر انعطاف پذیری لازم در سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی و همچنین ذهن‌های دارای

پیچیدگی لازم برای حل مسائل در سازمان‌ها نباشد مسلماً توفیق و بهره‌وری سازمانی از بین خواهد رفت و سازمان از میدان رقابت حذف می‌گردد. مقدمه با وارد شدن جهان به هزاره سوم اکثر مدیران در اندیشه ایجاد دگرگونی و تحول در شیوه اداره سازمان تحت مدیریت خود برآمده‌اند. هزاره سوم با مشخصه‌هایی از قبیل؛ پیشرفت روزافزون فناوری، استقرار مدل‌های کیفیت فراگیر (TQM) تغییرات سریع در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، استفاده و بهره‌گیری از منابع خارجی برای فرآیندهای داخلی، ادغام و یکی شدن شرکت‌ها و از همه مهمتر میدان رقابتی بی‌حد و مرز، نوعی از مدیریت را طلب می‌کند که در آن سازمان‌ها می‌بایست با ایجاد انگیزه و آموزش‌های لازم در سرمایه‌های انسانی زمینه بروز خلاقیت و پرورش فکرهای نوین را فراهم کنند. امروزه سازمان‌ها در چنان محیط پویا و پرتلاطمی به فعالیت مشغولند که اندکی درنگ و تعلل کافیست تا از صحنه رقابت حذف گردند. از این رو مقوله خلاقیت و نوآوری از اهمیت فراوانی برخوردار گردیده است زیرا خلاقیت و نوآوری تنها راه نگهداری، تأمین و حفظ مزیت‌های رقابتی است.سازمان‌های امروزی در خلاقیت و نوآوری به عنوان چیزی بیش از یک موضوع مورد علاقه خود می‌نگرند. در بیان دیگر سازمان‌ها برای آنکه بتوانند فاصله خود را نسبت به رقبا حفظ کنند مجبورند در مقاطع زمانی مختلف خدمات جدیدی را به بازار عرضه کنند که لازمه این امر وجود فکرهای پویا، خلاق و نوآور است پس بحث خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نوین امروزی دیگر بحث علاقه و تفریح نیست بلکه ضرورت و لازمه‌ای است برای حفظ پویایی و توان سازمان در برخورد با تهدیدها و مخاطرات محیطی.سازمان‌ها برای ادامه حیات موفق خویش نیاز به زندگی همراه با نوآوری دارند. نوآوری فرآیندی چند بعدی است که تمام مقاطع سازمان را در بر می‌گیرد. نوآوری از یک سو عامل شناساندن هویت سازمان به مشتریان است و از سوی دیگر رمز ادامه حیات موفق سازمان‌هاست. در هزاره سوم نوآوریها رشد فزاینده‌ای داشته‌اند رشدی که با کمک تکنولوژی پیشرفته غنای بیشتری به موضوع بخشیده است. در شرایط کنونی، که الگوهای کاری و فناوری در زمان‌های بسیار کوتاه در حال دگرگونی است، خلاقیت و نوآوری یک چاره نیست، بلکه یک ضرورت است، ضرورتی که عدم توجه لازم و کافی به آن، لطمات جبران ناپذیری به دنبال دارد. بهره‌گیری از روش‌های جدید از طریق فکرهای نوآور و خلاق همانگونه که عنوان شد تنها راه بقای سازمان‌ها در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی، همگام شدن با تغییرات محیطی است. مقوله‌ای که تنها از طریق خواست، انگیزش و خلاقیت نیروی انسانی محقق می‌شود. به بیان دیگر در محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی امروز که سرعت تغییرات غیرقابل تصور و پیش‌بینی است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به ادامه حیات خود امیدوار باشند که از سرمایه‌های انسانی پیشرو، خلاق، مبتکر و نوآور برخوردارند. عدم انطباق لازم با تغییرات محیطی انفعال و یا مرگ زودرس سازمان را به همراه دارد به همین علت سازمان‌های نوین امروزی اهمیت فزاینده‌ای برای خلاقیت و نوآوری قائل می‌باشند تا بتوانند از طریق فکرهای نوین و جدید ضمن ایجاد تغییرات مناسب در راستای تحولات محیطی به توسعه و بالندگی سازمانی دست یابند. بدون شک نوآوری و خلاقیت، سنگ بنا و راه‌گشای بهره‌وری اقتصادی است و سازمان‌هایی که توانسته‌اند در این راستا اقدامات لازم را انجام دهند شاهد نتایج چشمگیری در برونداد و بازده خود هستند.تغییرات سریع نیازهای انسان‌ها، سازمان را مجبور به بهره‌گیری از روش‌های جدید و نوین نموده است، روش‌هایی که تنها از طریق فکرهای نوآور و خلاق ایجاد می‌شود. با عنایت به مطالب فوق‌الذکر به نظر می‌رسد تداوم حیات سازمان‌ها به بازسازی، اصلاح و بهبود روش‌های کار و ایجاد و تولید خدمات و محصولات جدید و نو بستگی دارد. محیط پرتلاطم سازمان‌ها و تنوع نیاز انسان‌ها این موضوع را همواره یادآوری می‌کند که: «برای دستیابی به اثربخشی سازمانی خلاقیت و نوآوری امری غیرقابل اجتناب است». از این رو امروزه یکی از چالش‌های مهم مدیران بکارگیری توانائی‌های ذهنی برای ایجاد یک مفهوم یا فکر جدید است. چالشی که ناشی از نقش حساس و مهم مدیران در پرورش استعداد و توانایی خلاقیت و نوآوری منابع انسانی می‌باشد. به بیان دیگر مدیران با رفتار و عملکرد خود می‌توانند افراد خلاق و نوآور بار بیاورند و یا موجبات فرسودگی و رکود مغزها را فراهم نمایند. نظام مشارکت جو و فرهنگ مشارکتی در کنار آموزش و راه‌اندازی

واحد تحقیق و توسعه و توجه به ملزومات ساختاری از مهمترین وظایف مدیران برای ایجاد خلاقیت در منابع انسانی است. خلاقیت و نوآوری خلاقیت ایجاد یک ایده یا مفهوم جدید از طریق بکارگیری توانائی‌های ذهنی و علت و سبب نوآوری است و بدون آن نوآوری صورت نمی گیرد. در واقع خلاقیت «سنت‌شکن» است که در آن روش‌های مورد استفاده قبلی زیر سؤال می‌رود. خلاقیت و نوآوری مختص افراد خاص نیست و تمام افراد می‌توانند در جهت آن کوشش نمایند.دانشمندان معتقدند انسان‌ها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی، قدرت خلاقیت، تفکر و اندیشه دارند که البته میزان آن در انسان‌های مختلف متفاوت است. به بیان دیگر افرادی دارای خلاقیت بالاتر هستند که از عوامل خاصی برخوردار باشند. «استیز» عواملی از قبیل؛۱- سلاست و روانی ادراکی۲- انعطاف پذیری ادراک۳- ابتکار۴- ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی۵- استقلال رأی و داوریرا از مهمترین ویژگی‌های افراد خلاق می‌داند. مطالعات رفتاری نشان می‌دهد افراد خلاق از قدرت اعتماد به نفس بیشتری برخوردارند. مقاومت، سماجت، انرژی و همچنین ریسک پذیری آنها در کار نیز بالاتر است.اغلب یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد، خلاقیت با کوشش و پشتکار در بکارگیری مغز ارتباط بیشتری دارد تا با استعداد درونی افراد. از این رو آموزش‌های خلاقیت باعث تقویت بروز آن می‌شود. آموزش‌های خلاقیت و نوآوری و تأثیر آن در کارآیی در تحقیقاتی که انجام شده است مشخص گردیده آموزش‌های خلاقیت ۱۲۵٪ باعث افزایش کارآیی می‌شود. مدیران باید بدانند که اجزای سیستمشان زنده و دارای افراد خلاق با نیاز و انگیزه‌های انسانی هستند. سیستم کاری آنها یک ماشین با اجزای مربوطه نیست و آنها باید در جهت بهبود و توانایی یادگیری خود در راستای خلاقیت و نوآوری تلاش کنند.مدیر باید تحریک کند، انتخاب کند، واکنش‌های انطباقی را در ارگانیسم‌ها تقویت کند تا استعداد و توانایی نوآوری را بهبود بخشد. در چنین وضعی عمده‌ترین مسائل سرانجام به انسان‌ها و توانایی برخورد صحیح با آنها بر می گردد. همچنان که محیط سازمانی (علم و تکنولوژی) پیچیده‌تر می‌شود، مسائل انسانی و مدیریت نیز پیچیده‌تر می‌شود. بنابراین اگر ما باید با چالش‌های واقعی نوآوری (علم و تکنولوژی) روبرو شویم، نظام انسانی ما نیز باید متناسب با آن رشد کند. به عبارت دیگر مدیران باید «یادگیری نوآوری» را در سازمان ترویج دهند امری که از طریق آموزش امکان‌پذیر است.آموزش، یکی از عوامل کمک کننده پرورش و بروز خلاقیت و نوآوری است. با آموزش می‌توان استعداد خلاقیت و نوآوری افراد را پرورش داد. تقویت ویژگی‌هایی از قبیل تحمل ریسک، کاهش کنترل بیرونی، قبول ابهام، تحمل تضاد و افزایش ارتباطات همه جانبه بروز خلاقیت و نوآوری را تسهیل می کند.«خودانگیزشی» فیزیکی از عوامل مهم نوآوری است امری که از طریق ایجاد همسویی بین هدف‌های سازمانی و فردی حاصل می‌شود. اگر میان اهداف فردی و سازمانی همسویی بوجود آید و کارکنان تحقق هدفهای خود را در گرو تحقق هدف‌های سازمان بدانند، انگیزش لازم را برای عملکرد بهتر و تفکر و تلاش بیشتر می‌یابند.در سازمانی که خلاقیت و نوآوری عامل اصلی اثربخشی و بقاست باید ساختار و فرهنگ متناسب و فراهم آورنده آن نیز فراهم باشد. به عبارت دیگر خلاقیت و نوآوری ساختار مناسب خود را می‌طلبد و مدیران باید نسبت به آن توجه و آگاهی لازم را داشته باشند. موانع خلاقیت و نوآوری:مسلماً در مسیر بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای سازمانی موانعی بروز می کند که عدم توجه به آنها ممکن است تمرکز ذهنی افراد را برهم زده و زمینه بروز اندیشه‌های نوین و جدید را از بین ببرد. از این رو در عصر جدید علوم رفتاری تلاش می کنند شرایطی را فراهم سازند که در آن ذهن‌های پیچیده و توانمند بتوانند به آنالیز و تجزیه و تحلیل مسائل بپردازند. امری که عدم توجه به آن می‌تواند موجب انفعال و هرز پتانسیل‌های سازمانی شود و مسیر پویایی و تحول و توسعه سازمان را مسدود سازد.وابستگی و کمبود فکری، تمایل به همرنگی و همگونی، کم‌رویی، مقاوم نبودن، عدم دانش کافی، عدم تمرکز ذهنی و عدم انعطاف پذیری از مهمترین موانع خلاقیت و نوآوری است. مدیران باید بدانند آزاد ساختن توان خلاقیت و بکارگیری فکرهای نو در گرو پیروزی بر موانع مذکور است که البته پیروزی بر آنها چندان مشکل نیست اما نیاز به زمان دارد. نتیجه گیری:سازمان‌های هزاره سوم برای ادامه حیات مستمر خود نیازمند همگامی و انعطاف در برابر تغییرات محیطی هستند.امری که تنها از طریق پویایی و

خلاقیت ذهن‌های سازمانی حاصل می‌شود. از این رو ایجاد زیرساخت‌های اساسی برای پرورش و بروز فکرهای نوین و خلاق امری حیاتی است که ضرورت آن غیرقابل انکار می‌باشد. سازمان‌ها باید بتوانند در مقابل محرک‌های محیطی از خود پاسخ مناسب نشان دهند تا بتوانند از این طریق مزیت‌های رقابتی خویش را حفظ کرده و در میدان رقابت باقی بمانند.بکارگیری ایده‌های نوین و پذیرش و پرورش استعدادهای خلاق و نوآور یعنی؛ توانائی سازگاری بیشتر با محیط، پیچیدگی ذهنی لازم برای حل مسائل، انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیطی، اثربخشی بالاتر، توانایی رقابتی بیشتر و یعنی ... تضمین بقای سازمان در هزاره سوم. منابع و مأخذ:۱- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، چاپ سوم۲- الکس، س.اسبورن، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت ترجمه حسن قاسم‌زاده، انتشارات نیلوفر.۳- هنری منیتزبرگ، سازماندهی؛ پنج الگوی سازگار، ترجمه فقیهی و سابقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی .۴- رضائیان، علی، مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.۵- متین، حسن، مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.۶- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت.۷- حقیقی، محمدعلی، مدیریت رفتار سازمانی.

۸-اینترنت

مدیریت کارآفرینی سازمانی

Organizational Entrepreneurship Managementکارآفرینی فرآیند ایجاد و دستیابی به فرصتهاست

عامل تغییر و تحول در سازمانها همواره وجود داشته و سازمان نیز به دلیل حفظ پویایی خود نیاز به این تغییر مستمر دارد و در عصر حاضر نیز این نقش را در سطح خُرد و کلان ، کارآفرینان ایفاء خواهند نمود .واژه کارآفرینی به معنی متعهد شدن آمده است و در معنی، کارآفرینی فرآیند ایجاد و دستیابی به فرصتها و دنبال نمودن آن بدون توجه به منابعی است که در حال حاضر در دست داریم و در صورت کاربرد صحیح آن می تواند نیروی محرکه قوی و موتور توسعه سازمانی باشد و در این حال کارآفرینان انسانهای بلند همتی هستند که فکورانه ، متعهدانه با عزم و اراده آهنین ، صلابتی چون کوه استوار ، آینده نگر ، کمال گرا ، مخاطره جو و دگرگون طلب ، به تحقق اسطوره های سترگ زمانه می اندیشند تا به وادی ظهور و ثبوت برسانند ، انگیزه های مقدس آنان برخاسته از روح استقلال طلبی ، مسئوولیت پذیری ، تعالی جویی ، توفیق طلبی و مثبت اندیشی در راستای اهداف و رسالت سازمانی است .کارآفرینی نوعی مشارکت متعهدانه و فعال همه کارکنان در سازمان است و می توان گفت که موضوع کارآفرینی را از منظری در راستای نظام پیشنهادات در سازمان و حتی مکمل آن نام برد و حتی در حالت بلوغ آن می توان سطحی بالاتر از آن را در سازمان در نظر داشت ، چون کارکنان در وضع عادی تنها پیشنهاد می دهند و تصمیم گیری در خصوص اجرای آن به عهده فردی دیگر است و اما در کارآفرینی با توجه به مقتضیات سازمانی، آنان پیشنهاد می دهند ، با هماهنگی عمل می کنند و مسئوولیت کار را نیز بر عهده دارند . سازمانها در هر حال نیاز به نوآوری دارند و در غیر اینصورت یکنواختی و ثبات کار می تواند باعث رکود سازمان باشد و در سازمانی که تصمیم گیرنده تنها فرد مدیر است و کارکنان نقشی در آینده آن ندارند ، چگونه انتظار نوآوری در سازمان را می توان داشت و انگیزه کارکنان را برای اجرای مطلوب امور بر انگیخت .کارآفرینی باعث غنی سازی شغل در سازمانها می شود و این مهم نیز باعث ایجاد انگیزه کارآفرینی و نوآوری که در تداوم آن است ، می شود ، وجود آن باعث وجدان کاری کارکنان می شود و در صورتی محقق خواهد شد که مدیران پایه کار و فرهنگ سازمانی را در حوزه ها ایجاد نموده باشند .کارآفرینی می تواند نشأت گرفته از نظام ارزشی سازمانها باشد ، در صورت ایجاد چنین جایگاهی به سازمان کمک شده است که به خود باوری و نهایتا "خودیاری برسد .بنابر این ایجاد ساختارهای نظام یافته در فرآیند کارآفرینی در سازمان می تواند یک ضرورت باشد و لزوم گسترش آن در سازمان امری انکارناپذیر است و به دلیل اهمیت آن ، نگرش به این مقوله می بایست به

دلیل روند تغییرات اساسی در محیط عصر حاضر و بخصوص در سازمانها مورد توجه خاص قرار گیرد .در این راستا مدیران سازمانها نیز بنا به رسالتی که بر عهده دارند می بایست برای ساختن یک محیط درونی بزرگ در سازمان خود که به عنوان پیشینه رفتار کارآفرینی انجام وظیفه می کنند ، از عملکردهای مناسبی که به کشف ارزیابی و بهره برداری از همه فرصتهای کارآفرینی می انجامد استفاده کرده و با ایجاد محیط حمایتی ،فرصتهای کارآفرینی را پشتیبانی ، اصلاح و راهبری نمایند.

اصول کار آفرینی

... principles Entrepreneurshipکار آفرینی مبنای تمامی تحولات و پیشرفتهای بشری استمهدی یاراحمدی خراسانی اصول کار آفرینی و ویژگیهای کار آفرینان :کار آفرینی مبنای تمامی تحولات و پیشرفتهای بشری است .تعاریف زیادی از کارآفرینی شده است با این همه هنوز مفهوم و ماهیت اصلی کارآفرینی شناخته شده نمی باشد .تعریف کارآفرینی :٠ کارآفرینی عبارتست از روش اداره ای که فرصتها را بدون در نظر گرفتن منابع موجود و قابل کنترل فعلی تعقیب می کند .٠ کارآفرینی عبارتست از پروسه هدایت به خلق سازمان جدید بدون توجه به نوع و پتانسیل سازمان .٠ کارآفرینی پروسه ای است فراتر از شغل و حرفه بلکه یک شیوه زندگی است .انواع کارآفرینی :کارآفرینی به سه دسته تقسیم می شود : ۱. کارآفرینی مستقل :در قالب افراد آزاد و غیر وابسته به سازمان .نظیر کارآفرینی سطحی ۱. کارآفرینی درون سازمانی :در قالب فعالیتی است که کارکنان سازمان در درون سازمان انجام می دهند . ۱. کارآفرینی سازمانی :فرآیندی است که سازمان طی می کند تا همه کارکنان قادر باشند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند .تعریف کارآفرین : ۱. کارآفرین کسی است که فرصتی را کشف و برای پیگیری و تحقق آن سازمانی را ایجاد می کند. ۲. کارآفرین کارفرمایی است که ریسک و مدیریت کسب کاری را بعهده می گیرد . ۳. کارآفرین کسی است که تولید را سازماندهی می کند .نقش و اهمیت کارآفرینان در جامعهکارآفرینان بعنوان موتور متحرک اقتصادی نقشهای زیاد و متفاوتی را در جامعه ایفا می کنند .کارآفرینان با بهره گیری از نیروهای مولدی که در خود برای حل خلاقانه مسئله نظیر ریسک پذیری , تحمل , ابهام و ... سراغ دارند قادر می باشند با زیرکی ظرافت و سرعت هر چه تمامتر تهدیدها و تنگناهای محیطی را در جامعه به فرصت تبدیل نمایند و در شرایط سخت نظیر کمبود ارز , تورم , جنگ و .... فرصتهای جدیدی را کشف و از آنها به نفع خود و جامعه بهره برداری می کنند .مهمترین آثار و نقشهای کارآفرینان در جامعه : ۱. عامل اشتغال زائی . ۲. عامل انتقال فناوری . ۳. عامل نوآوری و روان کننده تغییر . ۴. عامل تحول و تجدید حیات ملی و محلی . ۵. عامل ترغیب و تشویق سرمایه گذار . ۶. عامل کاهش بروکراسی اداری . ۷. عامل تعادل در اقتصاد پویا . ۸. عامل شناخت , ایجاد و گسترش بازارهای جدید . ۹. عامل سامان دهی منابع و استفاده اثربخش از آنها . ۱۰. عامل تشویق و تحرک حس رقابت . ۱۱. عامل یکپارچگی و ارتباط بازارها . ۱۲. عامل رفع شکافها و تنگناهای بازار و اجتماع . ۱۳. بعنوان یکی از عوامل تولید نظیر زمین , سرمایه , انسان و .... .مقایسه مدیران و کارآفرینان :اغلب افراد کارآفرینان سازمانی را با مدیران موفق یکی می دانند در حالیکه نوآوری مدیران سازمانی عامل مهم تفکیک آنها از مدیران می باشد .ذیلاً به ذکر تفاوتهایی از مدیران و کارآفرینان که در اثر مقایسه با یکدیگر بدست آمده است می پردازیم.اهم تفاوتهای مدیران و کارآفرینان :کارآفرینکارآفرینان در آینده زندگی می کنند .کارآفرینان اشتیاق به کنترل دارند .کارآفرینان علاقه به تغییر دارند .کارآفرینان در هر مساله ای بدنبال فرصت مناسب می گردند .کارآفرینان یک خانه می سازند و بلافاصله برای خانه بعدی و جدید برنامه ریزی می کنند .کارآفرینان اشیاء (چیزها) را خلق می کنند .بدون کارآفرین هر چیز سر جای خودش می باشد و بهم نمی خورد .مدیرمدیران در گذشته زندگی می کنند .مدیران اشتیاق به دستور دادن دارند .مدیران علاقه به ثبات دارند .مدیران تهدید گرا هستند .مدیران یک خانه می سازند و می خواهند همیشه در آن خانه زندگی کنند .مدیران تمیزی و شُسته رُفته بودن را خلق می کنند .بعد از کارآفرینان , مدیران مشغول نظم بخشیدن و تمیز کردن شلوغ کاریهای

کارآفرینان می شوند .ویژگیهای کارآفرینان :الف :ویژگیهای روانشناختی کارآفرینان .ب :ویژگیهای جمعیت شناختی کارآفرینان .الف : مهمترین ویژگیهای روانشناختی کارآفرینان که مورد شناسایی و اتفاق نظر دانشمندان و محققان می باشند عبارتند از : ۱. ریسك پذیر هستند (ریسکهای حساب شده) . ۲. نیاز به موفقیت دارند . ۳. نوآور , خلاق و ایده ساز می باشند . ۴. دارای پشتکار زیادی می باشند . ۵. صفت بارز آنها آرمان گرایی است . ۶. پیش قدم می باشند . ۷. اغلب در جستجو فرصتها می باشند تا تهدیدها . ۸. نتیجه گرا می باشند . ۹. اهل کار و عمل می باشند . ۱۰. آینده گرا می باشند . ۱۱. خیلی راحت نتیجه اعمال خود را می پذیرند . ۱۲. به اجرای قواعد و قوانین زیاد مقید نیستند . ۱۳. با تشویق افراد سایرین را به اجرای پروژه ها خود پیوند می زنند . ۱۴. هدف گرا می باشند . ۱۵. علاقمند هستند اعمال خود را با دیگران مقایسه کنند . ۱۶. خود محور هستند . ۱۷. ظرفیت رویارویی بالایی با ابهامات دارند . ۱۸. انعطاف پذیر می باشند . ۱۹. توانایی بالایی در تشخیص الگوها دارند . ۲۰. دائماً در جستجوی اطلاعات هستند . ۲۱. ارتباطات سازمانی آنها غیر رسمی و اغلب مغایر سلسله مراتب فرماندهی می باشند . ۲۲. قاطعیت دارند . ۲۳. در مقابل هیجانات ثبات و استحکام دارند . ۲۴. واقع بین و به احد و پیمان خود صادق هستند . ۲۵. در شناخت سریع و روشن شکلهای مختلف مساله توانا هستند . ۲۶. تمایل به کنترل سهل گیر دارند تا کنترل سخت گیر . ۲۷. امید آنها به موفقیت بیشتر از ترس آنها به شکست می باشد . ۲۸. در وضعیتهای پیچیده تر قدرت تصور و تشخیص بالایی در تجزیه اجزاء وضعیتها دارند . ۲۹. اعتدال در میزان خطر را ترجیح می دهند . ۳۰. قادر به تعویق انداختن خشنودیها و افتخارات خویش می باشند .ب :ویژگیهای جمعیت شناختی کارآفرینان ۱. تجربه کاری :به تحقیق مشخص گردیده که کارآفرینان در صنعتی که جدیداً شروع می کنند دارای تجربه قبل نمی باشند .تحقیقات نشان داده است که بیش از ۹۷ درصد شرکتهای جدید با فناوری بالا حداقل دارای موسسی بوده اند که قبلاً در همان صنعت کار می کردند . ۱. نارضایتی از شغل قبل :در یک مقایسه بین کارآفرینان موفق و ناموفق توسط دانشمندی بنام بروکواس ثابت شده است که نارضایتی کارآفرینان موفق از مشاغل قبلی خود در هنگام تصمیم گیری به آغاز فعالیت جدید بیشتر از نارضایتی کارآفرینان ناموفق بوده است . ۱. الگوی نقش :وجود یك الگوی نقش سبب تشویق تراشهای کارآفرینی در افراد می گردد .این الگوها ممکن است در خانواده و یا بین دوستان و یا در محیطهای کاری باشد . ۱. شرایط کودکی :در یک مطالعه وسیع توسط یک دانشمند آمریکایی (دیوید اسلیور) مشخص شده است که ۷۴ درصد از کارآفرینان افرادی بوده اند که در شرایط کودکی خود شاهد وقایع مهم و حساسی نظیر فقر , ناامنی , مرگ و یا جدایی والدین از یکدیگر بوده اند . ۱. تحصیلات :بعضی از دانشمندان نظیر وسپر معتقد هستند که کارآفرینانی که احتمال شکست بیشتری دارند کسانی هستند که تجربه دارند اما تحصیلات ندارند .تحصیلات دانشگاهی , پیش ضرورتی برای موفقیت نیست اما برای رشد در سلسله مراتب سازمانهای بزرگ بهتر است تحصیلات دانشگاهی و آموزشهای مدیریتی گذرانده شود . ۱. سن :برای فعالیتهای کارآفرینانه سن مطلوبی تعیین نگردیده است ولی به تجربه ثابت شده است که مطلوب ترین شرایط سنی در محدوده ۲۰ تا ۴۰ سالگی است . ۱. جایگاه اجتماعی :قرار نگرفتن فرد در جایگاه اجتماعی مورد انتظار سبب می شود تا فرد نسبت به فعالیتهای کارآفرینانه برانگیخته شود .متغیرهایی نظیر قدرت , و سِمَت نمی توانند به تنهایی برای تحریک انگیزه فرد در فعالیتهای کارآفرینانه موثر باشند اما تجربه ثابت کرده است که هر زمان بین جایگاه اجتماعی فرد و انتظار وی اختلاف وجود داشته باشد او را به انجام کارهای محرك و متفاوت وادار می کند .

principles Entrepreneurship

IntroductionEconomists and business people differ in their definitions of entrepreneurship. Most, however, agree that entrepreneurship is vital for stimulating economic growth and employment opportunities in all societies. This is particularly true in the developing world, where successful small businesses are the primary engines of job

creation and poverty reduction. This page introduces the first eight of what eventually will be a series of ۲۱ one-page primers on the fundamentals of entrepreneurship. It discusses the essentials for building and running a business from the planning stages to marketing a product.Author Jeanne Holden is a free-lance writer with expertise in economic issues. She worked as a writer-editor in the U.S. Information Agency for ۱۷ years.۱. What Is Entrepreneurship?What is meant by entrepreneurship? The concept of entrepreneurship was first established in the ۱۷۰۰s, and the meaning has evolved ever since. Many simply equate it with starting one's own business. Most economists believe it is more than that.To some economists, the entrepreneur is one who is willing to bear the risk of a new venture if there is a significant chance for profit. Others emphasize the entrepreneur's role as an innovator who markets his innovation. Still other economists say that entrepreneurs develop new goods or processes that the market demands and are not currently being supplied.In the ۲۰th century, economist Joseph Schumpeter (۱۸۸۳-۱۹۵۰) focused on how the entrepreneur's drive for innovation and improvement creates upheaval and change. Schumpeter viewed entrepreneurship as a force of "creative destruction." The entrepreneur carries out "new combinations," thereby helping render old industries obsolete. Established ways of doing business are destroyed by the creation of new and better ways to do them.Business expert Peter Drucker (۱۹۰۹-۲۰۰۵) took this idea further, describing the entrepreneur as someone who actually searches for change, responds to it, and exploits change as an opportunity. A quick look at changes in communications – from typewriters to personal computers to the Internet – illustrates these ideas.Most economists today agree that entrepreneurship is a necessary ingredient for stimulating economic growth and employment opportunities in all societies. In the developing world, successful small businesses are the primary engines of job creation, income growth, and poverty reduction. Therefore, government support for entrepreneurship is a crucial strategy for economic development.As the Business and Industry Advisory Committee to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) said in ۲۰۰۳, "Policies to foster entrepreneurship are essential to job creation and economic growth." Government officials can provide incentives that encourage entrepreneurs to risk attempting new ventures. Among these are laws to enforce property rights and to encourage a competitive market system.The culture of a community also may influence how much entrepreneurship there is within it. Different levels of entrepreneurship may stem from cultural differences that make

entrepreneurship more or less rewarding personally. A community that accords the highest status to those at the top of hierarchical organizations or those with professional expertise may discourage entrepreneurship. A culture or policy that accords high status to the "self-made" individual is more likely to encourage entrepreneurship.This overview is the first in a series of one-page essays about the fundamental elements of entrepreneurship. Each paper combines the thinking of mainstream economic theorists with examples of practices that are common to entrepreneurship in many countries. The series attempts to answer: Why and how do people become entrepreneurs? Why is entrepreneurship beneficial to an economy? How can governments encourage entrepreneurship, and, with it, economic growth?۲. What Makes Someone an Entrepreneur?Who can become an entrepreneur? There is no one definitive profile. Successful entrepreneurs come in various ages, income levels, gender, and race. They differ in education and experience. But research indicates that most successful entrepreneurs share certain personal attributes, including: creativity, dedication, determination, flexibility, leadership, passion, self-confidence, and "smarts." ⁕ Creativity is the spark that drives the development of new products or services, or ways to do business. It is the push for innovation and improvement. It is continuous learning, questioning, and thinking outside of prescribed formulas. ⁕ Dedication is what motivates the entrepreneur to work hard, ۱۲ hours a day or more, even seven days a week, especially in the beginning, to get the endeavor off the ground. Planning and ideas must be joined by hard work to succeed. Dedication makes it happen. ⁕ Determination is the extremely strong desire to achieve success. It includes persistence and the ability to bounce back after rough times. It persuades the entrepreneur to make the ۱۰th phone call, after nine have yielded nothing. For the true entrepreneur, money is not the motivation. Success is the motivator money is the reward. ⁕ Flexibility is the ability to move quickly in response to changing market needs. It is being true to a dream while also being mindful of market realities. A story is told about an entrepreneur who started a fancy shop selling only French pastries. But customers wanted to buy muffins as well. Rather than risking the loss of these customers, the entrepreneur modified her vision to accommodate these needs. ⁕ Leadership is the ability to create rules and to set goals. It is the capacity to follow through to see that rules are followed and goals are accomplished. ⁕ Passion is what gets entrepreneurs started and keeps them there. It gives entrepreneurs the ability to convince others to believe in their vision. It can't substitute

for planning, but it will help them to stay focused and to get others to look at their plans. * Self-confidence comes from thorough planning, which reduces uncertainty and the level of risk. It also comes from expertise. Self-confidence gives the entrepreneur the ability to listen without being easily swayed or intimidated. * "Smarts" is an American term that describes common sense joined with knowledge or experience in a related business or endeavor. The former gives a person good instincts, the latter, expertise. Many people have smarts they don't recognize. A person who successfully keeps a household on a budget has organizational and financial skills. Employment, education, and life experiences all contribute to smarts. Every entrepreneur has these qualities in different degrees. But what if a person lacks one or more? Many skills can be learned. Or, someone can be hired who has strengths that the entrepreneur lacks. The most important strategy is to be aware of strengths and to build on them.۳. Why Become an Entrepreneur?What leads a person to strike out on his own and start a business? Perhaps a person has been laid off once or more. Sometimes a person is frustrated with his or her current job and doesn't see any better career prospects on the horizon. Sometimes a person realizes that his or her job is in jeopardy. A firm may be contemplating cutbacks that could end a job or limit career or salary prospects. Perhaps a person already has been passed over for promotion. Perhaps a person sees no opportunities in existing businesses for someone with his or her interests and skills.Some people are actually repulsed by the idea of working for someone else. They object to a system where reward is often based on seniority rather than accomplishment, or where they have to conform to a corporate culture.Other people decide to become entrepreneurs because they are disillusioned by the bureaucracy or politics involved in getting ahead in an established business or profession. Some are tired of trying to promote a product, service, or way of doing business that is outside the mainstream operations of a large company.In contrast, some people are attracted to entrepreneurship by the advantages of starting a business. These include: * Entrepreneurs are their own bosses. They make the decisions. They choose whom to do business with and what work they will do. They decide what hours to work, as well as what to pay and whether to take vacations. * Entrepreneurship offers a greater possibility of achieving significant financial rewards than working for someone else. * It provides the ability to be involved in the total operation of the business, from concept to design and creation, from sales to business operations and customer response. * It offers the prestige of being the person in charge. * It gives an individual the opportunity to build

equity, which can be kept, sold, or passed on to the next generation. * Entrepreneurship creates an opportunity for a person to make a contribution. Most new entrepreneurs help the local economy. A few – through their innovations – contribute to society as a whole. One example is entrepreneur Steve Jobs, who co-founded Apple in ۱۹۷۶, and ignited the subsequent revolution in desktop computers. Some people evaluate the possibilities for jobs and careers where they live and make a conscious decision to pursue entrepreneurship.No one reason is more valid than another none guarantee success. However, a strong desire to start a business, combined with a good idea, careful planning, and hard work, can lead to a very engaging and profitable endeavor.۴. Decisions and DownfallsEntrepreneurship is an attractive career choice. But many decisions have to be made before launching and managing a new business, no matter its size. Among the questions that need to be answered are: * Does the individual truly want to be responsible for a business? * What product or service should be the basis of the business? * What is the market, and where should it be located? * Is the potential of the business enough to provide a living wage for its employees and the owner? * How can a person raise the capital to get started? * Should an individual work full or part time to start a new business? Should the person start alone or with partners? Answers to these questions are not empirically right or wrong. Rather, the answers will be based on each entrepreneur's judgment. An entrepreneur gathers as much information and advice as possible before making these and other crucial decisions.The entrepreneur's challenge is to balance decisiveness with caution – to be a person of action who does not procrastinate before seizing an opportunity – and at the same time, to be ready for an opportunity by having done all the preparatory work possible to reduce the risks of the new endeavor.Preparatory work includes evaluating the market opportunity, developing the product or service, preparing a good business plan, figuring out how much capital is needed, and making arrangements to obtain that capital.Through careful analysis of entrepreneurs' successes and failures, economists have identified key factors for up-and-coming business owners to consider closely. Taking them into account can reduce risk. In contrast, paying them no attention can precipitate the downfall of a new enterprise. * Motivation: What is the incentive for starting a business? Is it money alone? True, many entrepreneurs achieve great wealth. However, money is almost always tight in the startup and early phases of a new business. Many entrepreneurs do not even take a salary until they can do so and still leave the firm with a positive cash flow. * Strategy:

What is the strategy for distinguishing the product or service? Is the plan to compete solely on the basis of selling price? Price is important, but most economists agree that it is extremely risky to compete on price alone. Large firms that produce huge quantities have the advantage in lowering costs. * Realistic Vision: Is there a realistic vision of the enterprise's potential? Insufficient operating funds are the cause of many failed businesses. Entrepreneurs often underestimate start-up costs and overestimate sales revenues in their business plans. Some analysts advise adding ۵۰ percent to final cost estimates and reducing sales projections. Only then can the entrepreneur examine cash flow projections and decide if he or she is ready to launch a new business. ۵. Go It Alone or Team Up?One important choice that new entrepreneurs have to make is whether to start a business alone or with other entrepreneurs. They need to consider many factors, including each entrepreneur's personal qualities and skills and the nature of the planned business.In the United States, for instance, studies show that almost half of all new businesses are created by teams of two or more people. Often the people know each other well in fact, it is common for teams to be spouses.There are many advantages to starting a firm with other entrepreneurs. Team members share decision-making and management responsibilities. They can also give each other emotional support, which can help reduce individual stress.Companies formed by teams have somewhat lower risks. If one of the founders is unavailable to handle his or her duties, another can step in.Team interactions often generate creativity. Members of a team can bounce ideas off each other and "brainstorm" solutions to problems.Studies show that investors and banks seem to prefer financing new businesses started by more than one entrepreneur. This alone may justify forming a team.Other important benefits of teaming come from combining monetary resources and expertise. In the best situations, team members have complementary skills. One may be experienced in engineering, for example, and the other may be an expert in promotion.In general, strong teams have a better chance at success. In Entrepreneurs in High Technology, Professor Edward Roberts of the Massachusetts Institute of Technology (MIT) reported that technology companies formed by entrepreneurial teams have a lower rate of failure than those started by individuals. This is particularly true when the team includes a marketing expert.Entrepreneurs of different ages can create complementary teams also. Optimism and a "can-do" spirit characterize youth, while age brings experience and realism. In ۱۹۹۴, for example, Marc Andreessen was a talented young computer scientist with an

innovative idea. James Clark, the founder and chairman of Silicon Graphics, saw his vision. Together they created Netscape Navigator, the Internet-browsing computer software that transformed personal computing.But entrepreneurial teams have potential disadvantages as well. First, teams share ownership. In general, entrepreneurs should not offer to share ownership unless the potential partner can make a significant contribution to the venture.Teams share control in making decisions. This may create a problem if a team member has poor judgment or work habits.Most teams eventually experience serious conflict. This may involve management plans, operational procedures, or future goals. It may stem from an unequal commitment of time or a personality clash. Sometimes such conflicts can be resolved in others, a conflict can even lead to selling the company or, worse, to its failure.It is important for a new entrepreneur to be aware of potential problems while considering the advantages of working with other entrepreneurs. In general, however, the benefits of teaming outweigh the risks.۶. Choosing a Product and a MarketA prospective entrepreneur needs to come up with a good idea. This will serve as the foundation of the new venture.Sometimes an entrepreneur sees a market need and – Eureka! – has an idea for a product or service to fill it. Other times an entrepreneur gets an idea for a product or service and tries to find a market for it. A Scottish engineer working at General Electric created putty that bounces but had no use for it. In the hands of a creative entrepreneur, it became a toy, "Silly Putty," with an enthusiastic market: children.The idea doesn't have to be revolutionary. Research, timing, and a little luck transform commonplace ideas into successful businesses. In ۱۹۷۱, Chuck Burkett launched a firm to make an ordinary product, novelty key chains. But when he got a contract with a new venture in Florida – Disney World – he started making Mickey Mouse key chains, and achieved tremendous success.There are many ways to look for ideas. Read a lot, talk to people, and consider questions such as: What limitations exist in current products and services? What would you like that is not available? Are there other uses for new technology?What are innovative ways to use or to provide existing products? In Australia in ۱۹۹۶, two entrepreneurs founded Aussie Pet Mobile Inc. to bring pet bathing and grooming to busy people's homes. It is now a top U.S. franchise business.Is society changing? What groups have unfulfilled needs? What about people's perceptions? Growing demand for healthy snacks created many business opportunities in the United States, for example.Business ideas usually fit into one of four categories that were described by H. Igor Ansoff in the Harvard Business Review in ۱۹۵۷: *

An existing good or service for an existing market. This is a difficult approach for a start-up operation. It means winning over consumers through merchandising appeal, advertising, etc. Entry costs are high, and profit is uncertain. * A new good or service for a new market. This is the riskiest strategy for a new firm because both the product and the market are unknown. It requires the most research and planning. If successful, however, it has the most potential for new business and can be extremely profitable. * A new good or service for an existing market. (Often this is expanded to include modified goods/services.) For example, entrepreneurial greeting-card makers use edgy humor and types of messages not produced by Hallmark or American Greetings – the major greeting-card makers – to compete in an existing market. * An existing good or service for a new market. The new market could be a different country, region, or market niche. Entrepreneurs who provide goods/services at customers' homes or offices, or who sell them on the Internet, are also targeting a new market – people who don't like shopping or are too busy to do so. The last two categories have moderate risk, but product and market research can reduce it. They also offer opportunities for utilizing effective start-up strategies – innovation, differentiation, and market specification.۷. Entry Strategies for New VenturesIIt is easy to be captivated by the promise of entrepreneurship and the lure of becoming one's own boss. It can be difficult, however, for a prospective entrepreneur to determine what product or service to provide. Many factors need to be considered, including: an idea's market potential, the competition, financial resources, and one's skills and interests. Then it is important to ask: Why would a consumer choose to buy goods or services from this new firm?One important factor is the uniqueness of the idea. By making a venture stand out from its competitors, uniqueness can help facilitate the entry of a new product or service into the market.It is best to avoid an entry strategy based on low cost alone. New ventures tend to be small. Large firms usually have the advantage of lowering costs by producing large quantities.Successful entrepreneurs often distinguish their ventures through differentiation, niche specification, and innovation. * Differentiation is an attempt to separate the new company's product or service from that of its competitors. When differentiation is successful, the new product or service is relatively less sensitive to price fluctuations because customers value the quality that makes the product unique. A product can be functionally similar to its competitors' product but have features that improve its operation, for example. It may be smaller, lighter, easier to use or install, etc. In ۱۹۸۲, Compaq Computer began competing with

Apple and IBM. Its first product was a single-unit personal computer with a handle. The concept of a portable computer was new and extremely successful. ❊ Niche specification is an attempt to provide a product or service that fulfills the needs of a specific subset of consumers. By focusing on a fairly narrow market sector, a new venture may satisfy customer needs better than larger competitors can. Changes in population characteristics may create opportunities to serve niche markets. One growing market segment in developed countries comprises people over ۶۵ years old. Other niches include groups defined by interests or lifestyle, such as fitness enthusiasts, adventure-travel buffs, and working parents. In fact, some entrepreneurs specialize in making "homemade" dinners for working parents to heat and serve. ❊ Innovation is perhaps the defining characteristic of entrepreneurship. Visionary business expert Peter F. Drucker explained innovation as "change that creates a new dimension of performance." There are two main types of product innovation. Pioneering or radical innovation embodies a technological breakthrough or new-to-the-world product. Incremental innovations are modifications of existing products. But innovation occurs in all aspects of businesses, from manufacturing processes to pricing policy. Tom Monaghan's decision in the late ۱۹۶۰s to create Domino's Pizza based on home delivery and Jeff Bezos's decision in ۱۹۹۵ to launch Amazon.com as a totally online bookstore are examples of innovative distribution strategies that revolutionized the marketplace.Entrepreneurs in less-developed countries often innovate by imitating and adapting products created in developed countries. Drucker called this process "creative imitation." Creative imitation takes place whenever the imitators understand how an innovation can be applied, used, or sold in their particular market better than the original creators do.Innovation, differentiation, and/or market specification are effective strategies to help a new venture to attract customers and start making sales.۸. Marketing Is SellingMarketing is often defined as all the activities involved in the transfer of goods from the producer to the consumer, including advertising, shipping, storing, and selling. For a new business, however, marketing means selling. Without paying customers to buy the goods or services, all the entrepreneur's plans and strategies will undoubtedly fail.How does a new business get orders? Before launching the business, the entrepreneur should research the target market and analyze competitive products. "Most business sectors have specific marketing strategies that work best for them and have already been put into practice," entrepreneur Phil Holland said. In ۱۹۷۰, Holland founded Yum Yum Donut Shops, Inc., which grew into the largest

chain of privately owned doughnut shops in the United States. He suggests analyzing competitors' successful selling methods, pricing, and advertising.For example, an entrepreneur can also develop a file of potential customers by collecting names or mailing lists from local churches, schools, and community groups or other organizations. This file can be used later for direct mailings – even for invitations to the opening of the new business.After the new firm is launched, its owners need to get information about their product or service to as many potential customers as possible – efficiently, effectively, and within the constraints of a budget.The most effective salesperson in a new venture is often the head of the business. People will almost always take a call from the "president" of a firm. This is the person with the vision, the one who knows the advantages of the new venture, and who can make quick decisions. Many famous entrepreneurs, such as Bill Gates at Microsoft, have been gifted at selling their products.Company-employed sales people can be effective for a new venture, particularly one aimed at a fairly narrow market. Direct sales conducted by mail order or on the Internet are less expensive options that can be equally successful.External channels also can be used. Intermediaries, such as agents or distributors, can be hired to market a product or service. Such individuals must be treated fairly and paid promptly. Some analysts advise treating external representatives like insiders and offering them generous bonuses so that the product or service stands out among the many they represent.Advertising and promotion are essential marketing tools. Newspaper, magazine, television, and radio advertisements are effective for reaching large numbers of consumers. A less expensive option is printing fliers, which can be mailed to potential customers, handed out door to door, or displayed in businesses that permit it. New companies can also compose new product releases, which trade magazines usually publish without charge.It is important to be listed in local telephone directories that group similar businesses under a single heading, such as the Yellow Pages in the United States. It is also useful to be listed on Internet search engines such as Google or Yahoo, which are used by consumers for locating local businesses. These often link to a company's Web site, thereby communicating more information.Publicity is also an extremely valuable way to promote a new product or service. New firms should send press releases to media outlets. A local newspaper might publish a feature about the startup. A TV or radio station might interview its owners. This can be very effective in generating sales, and it's free!۹. The Entrepreneur and the InternetThe Internet — a vast computer network linking smaller

computer networks — has revolutionized commerce by bringing together people from all over the globe. Many of its features can be used to shape a new business.Communications: An entrepreneur must communicate with many people-suppliers, distributors, and customers, for example. A quick and relatively inexpensive way to send letters, reports, photographs, etc. to other Internet users is with electronic mail or "e-mail." E-mail can be used even for marketing. Various forms of computer software are available to protect documents from unauthorized access or alteration so that they can be securely shared and easily authenticated.Research: Starting a business takes lots of research. An entrepreneur can find information on almost any subject very rapidly by using the Internet's World Wide Web.(The Web is a collection of text and multimedia documents linked to create a huge electronic library.) Many government agencies, universities, organizations, and businesses provide information on the Internet, usually at no cost.The easiest way to find information on the Web is by using a search engine-a data retrieval system. The user types key words for a subject on the computer, clicks the enter button, and receives a list of materials — often within seconds. The items are linked electronically to the actual documents so that Internet users can read them on their computer screens. Among the most popular search engines are Yahoo! (http://yahoo.com) and Google (http://google.com).Promotion: Web sites, pages of print and visual information that are linked together electronically, offer an opportunity for entrepreneurs to introduce a new business and its products and/or services to a huge audience. In general, Web sites can be created and updated more quickly and inexpensively than printed promotional materials. Moreover, they run continuously!To create a Web site for her business, the entrepreneur can hire a firm to create one or purchase computer software to create it on her own. Many universities offer courses that teach how to build a Web site, also.A Web site needs a name and an address. On the Internet, the two are usually the same. Web site names and addresses must be registered. Http://rs.internic.net is a Web site that lists registrars by country and language used. The address of the online business is expressed as a Uniform Resource Locator (URL). It usually ends in dot com (.com), which indicates a "commercial" site. Dot net (.net), an alternate ending is often used when a specific Web site name ending in .com has already been registered. Good business Web site names are easy to remember and evoke the firm and its products or services.The entrepreneur also needs a piece of property in cyberspace, where her Web site will reside. Many commercial "hosting

services," called Internet service providers (ISPs), rent space on their large computers (called servers) for a small monthly or annual fee.Web site promotion is critical. A Web site address can be put on business cards, stationery, brochures — anything having to do with the new firm. Or, an entrepreneur can pay to place a colorful advertisement on non-competitive Web sites, such as ones for complementary products. Advertising banners usually link back to the advertised firm's Web site.Entrepreneurs also can provide information about their Web sites to well-known Internet search engines. For a fee, most search engines will promote a Web site when a selected set of search terms is used. Online shoppers, for instance, often use search engines to find businesses that provide specific products and services.Safe Use: Just as shopkeepers lock their storefronts, entrepreneurs who use the Internet need to take steps to keep their computer systems safe from the potential hazards of security breaches and viruses. One of the most effective steps is installing security software. Another is setting up an Internet firewall to screen and block undesired traffic between a computer network and the Internet. A technology consultant on contract can install these and other computer defenses. There is a lot of information about computer safety available, and often for free. For example, the National Cyber Security Alliance (http://www.staysafeonline.info/), an organization devoted to raising Internet security awareness, offers educational materials and other resources.As Julian E. Lange, associate professor of entrepreneurship at Babson College, has said, "For creative entrepreneurs with limited resources, the Internet offers significant opportunities to build new businesses and enhance existing enterprises." New businesses will develop solutions to enhance the Internet user's experience. Existing businesses will take advantage of myriad Internet applications — from customer service to order processing to investor relations. Lange suggests that, for many entrepreneurs, the challenges posed by the Internet are "opportunities to delight customers and create exciting entrepreneurial ventures."۱۰. Selling OnlineMany entrepreneurs sell goods or services on the Internet. Why? The Internet provides access to a large and growing market. Approximately ۶۲۷ million people were shopping online worldwide in ۲۰۰۵, according to ACNielsen, a global information-marketing company.By selling on the Internet, a neighborhood shop or home-based firm can reach a national or even international group of potential customers. When entrepreneurs sell online, they are on a more level playing field with larger competitors.There are costs to Internet selling, certainly. But the price of creating and managing a Web site has dropped, and the

number of Web site design and management companies has grown. In fact, some entrepreneurs find it less costly to run an Internet store than to hire a large sales force and maintain one or more bricks and mortar — or actual — stores.Some businesses — books, airline travel, and the stock market, for example - have been transformed by their success in online sales. Others, such as amusement parks, bowling alleys, or utility companies, may not at first seem well suited to the Internet. But a Web site also can be used for selling tickets, offering discounts, or letting customers make payments over the Internet.To start an online business, an entrepreneur must: * Register a domain name — an Internet name and address. * Purchase a server or contract with an Internet service provider to host the Web site. Buy Internet software to create a Web site or hire an expert to do so. Design an attractive and easy-to-navigate online store. * Create an online catalog. Provide clearly written information, without technical language or jargon. Use lots of photos to encourage potential customers to buy. Include clear instructions to order by phone or online. * Establish a payment method. Some companies bill a customer before or after shipping merchandise. This may cause payment delays, however. Another option is to have customers use credit or debit cards online. A business can get a bank-authorized transaction-processing account (merchant account) for handling the revenue (and fees) from credit card transactions from a bank or other institution that processes credit cards online. Alternately, it is possible to hire an online payment service, such as WorldPay (www.worldpay.com), to handle these transactions. * Make the Web site secure, especially to protect customers' financial information. Hiring a technology expert is time and money well spent as compared to the potential risk of security violations. * Establish a policy for shipping. Options include letting the business absorb the cost (no charge), including costs in the listed prices, or explicitly listing shipping charges. Customers should never be surprised at the end of a transaction with shipping costs. Customers may cancel the sale. * Offer customers an e-mail address or phone number for complaints, suggestions, or compliments, and respond to them. This can boost customer loyalty. After creating an online store, there is still much to do. An entrepreneur needs to attract potential customers. There are many ways to advertise a Web site. One is to print a Web address on business receipts, letterhead, newsletters, and other materials. Another is to contact search engines like Google and Yahoo, and to use key subject words in the Web site design so that search-engine users are directed to the entrepreneur's Web site. For example, a restaurant specializing in food from Afghanistan

might include the key words and phrases "Afghan cuisine," "traditional recipes," "contemporary cooking," "bulani," "hummus," "korma," "kabobs," "kofta," "lamb, "ashwak," "steamed dumplings," and others like these.Web site promotion is crucial. .Getting noticed is the first step to making online sales

کارآفرینی سازمانی

... Organizational Entrepreneurshipسازمان کارآفرین:سازمانی که بدون در نظر گرفتن منابع موجود فرصتها را پیگیری می کندمهدی یاراحمدی خراسانی

تعریف کارآفرینی سازمانی :کارآفرینی سازمانی پروسه ای است که از طریق آن سازمانها متوجه فرصتها می شوند و عوامل تولید را با طرز خلاقانه ای جهت ایجاد ارزش اضافه سروسامان می دهد .سازمان کارآفرین :سازمان کارآفرین سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل فرصتها را پیگیری می کند .مشخصات عمومی سازمانهای کارآفرین : ۱. اغلب روی شایستگیها و صلاحیتهای خود عمل می کنند . ۲. بجای اینکه خود را کنترل و حفظ کنند بیشتر امکانات و توجه خود را متمرکز بر چیزهایی می کنند که تا بحال با آن آشنا نشده اند مانند تحقیق و توسعه . ۳. خود را با استانداردهای قبلی نمی سنجد بلکه با دورنماهای آینده و اینکه چقدر تا آن فاصله دارند می سنجند . ۴. گذشته را مانعی برای آینده در خدمت نمی گیرند و همواره آماده متمایل و قادر هستند که خود را با تغییرات محیط خارجی وفق دهند . ۵. بیشتر به فرصتها توجه دارند تا تهدیدات .اهم ویژگیهای سازمان کارآفرین : الف : فرهنگ سازمانی :فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه ای از ارزشها , باورها , درک و استنباط و شیوه های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند .فرهنگ سازمانی با همه کارهایی که در سازمان می شود در تماس است و در آنها نفوذ دارد . و اولین مرحله پیشبرد فعالیتهای کارآفرینانه سازمان است . سازمانهای کارآفرین از فرهنگی برخوردار هستند که همه افراد آن با اینکه سلیقه ها , نیازها , ویژگیها و ایدئولوژی متفاوتی دارند نسبت به سازمان برداشت واحدی دارند .مشخصات فرهنگ سازمانهای کارآفرین : ۱. ریسک , تغییر پذیری , نوآوری و ایده های جدید در همه ستوه زندگی حمایت می شود . ۲. کلیه کارکنان از اینکه کارشان به انجام رسالت اصلی سازمان کمک می کند احساس رضایت , ارزش و متخصص بودن می کند ۳. اخلاق , درستی , صداقت , امانتداری و اعتماد بین کارکنان تقویت می شود . ۴. کارکنان را بعنوان با ارزشترین منبع تلقی می کنند . ۵. احترام زیاد توام با قدردانی به جان فشانیها , شوق و هیجانات افراد مورد توجه است . ۶. کار دارای فرح و نشاط بالایی است . ۷. انتخاب رهبر از همه ستوه سازمانی امکان دارد . ۸. همه کارهای سازمان برای کارکنان و مشتریان با معنا و دارای ارزش می باشد . ۹. تلقی آنست که : اگر کارها خوب انجام می شود پس بهتر از آن هم می توانند انجام شود . ۱۰. محیط دارای ویژگی با کنترل توام با آزادی عمل می باشد .(اثر بخشی و کارآئی) .تفاوتهای گروه کاری در سازمانهای منشی با کار گروهی در سازمان کارآفرین :بطور کلی می توان گفت در سازمانهای منسی مورد توجه قرار می گیرد گروه های کاری است که به کارهای گروهی در سازمانهای کارآفرین بسیار متفاوت است .گروه کارییک نفر مسئول و جواب گوی گروه استکارها بر اساس افراد استبعضی از افراد فکر می کنند و برخی عمل افراد مجبورند در گروه شرکت کنندکارها تقسیم می شوند افراد را رئیس ارزیابی می کندکار گروهی کارگروهی مسئولیت جمعی است و همه جوابگو هستندکارها متکی بر تعهدات استهمه اعضاء هم فکر می کنند و هم کار (عمل) افراد می توانندعضویت گروه را تائید یا رد کنند وظایف بین افراد قابل تعویض استافراد به این وسیله از همدیگر چیزی یاد می گیرندارزیابی اعضاء را سایر اعضاء (هم تایان) انجاممی دهندب : هدف ها و استراتژیک ها :۱. بازار گرائی ۲. برون گرائی و سازگاری با محیط ۳. فرصت گرائی ۴. دارایی , بیانیه ای ,

ماموریت (آرمان مشترک , مـدون , واضـح , منصف , آینده نگر , مشتری گرا , تعیین و نوآور می باشد .)ج : ساختار :سازمانهای کارآفرین دارای ساختار ارگانیک (گویا) می باشند و با سازمانهای دارای ساختار بروکراتیک (ایستاتیک یا ایستا) کاملاً متفاوت می باشـند .مشـخصات ساختـار ارگانیک در مقابل ساختار بروکراتیک :۱. غیر متمرکز بـودن .۲. غیر رسـمی بودن .۳. عمودی و افقی بودن ارتباط .۴. در انحصار نبودن اطلاعات .۵. گروهی بودن کارها .۶. کنترل سهل گیر و غیر رسمی .۷. داشـتن قابلیت انعطاف با تاکید بر ایده های نو .۸. دارای کارکنان توانمنـد .د : نگرش مـدیریت :· قدر دانی از افراد ریسـک پـذیر .· قـدردانی از افراد دارای ایـده .· تحمـل انحراف از مقررات مربوط به کارکنـان .· متولی شـدن کارهای کارآفرینـانه , کارهـای جدیـد و نو که سازمـان به آن برسـد را قبول می کننـد .· حمایتهای مالی متنوع از افراد کارآفرین .· حمایت از طرحهای کوچک آزمایشـی .· به کارگیری ایده های جدید کارکنان .· تغذیه مالی در شروع حرکتهای نو .· قدرت بالای تصمیم گیری .هــ : سیستم ها :۱ : سیستم ارزیابی و تشویق :· هدفمند و دارای بازخورد .· مشارکت افراد در اجرا و نظـارت سیسـتم پاداش .· تاکیـد و تشویق بر تاسـیس شـرکتهای مسـتقل تحت پوشـش و واحـدهای خود گردان .· تشویق ارزشـهای درون ذاتی نظیر احساس لیاقت , احترام , تعلق ,استقلال و ... .· تشویقهای مناسب , کافی و عادلانه و به موقع در مسـایلی نظیر , ریسـک پـذیری , نـوآوری , شکسـتهای بـاور و موفقیتهـا .· عملکرد افراد بطور منظم , مسـتمر و بلنـد مـدت ارزیـابی می شـود .· دارای معیارهـای روشـن و شـفاف .۲ : سیسـتم پیشـنهادات· پاسـخگویی سـریع به پیشنهادات رسیده .· آگاهی افراد از معیارهای ارزیابی ایـده های نو و خلاق .· پذیرش ایده های جدید ناقص , طراحی نشده و بدون نقشه قبلی همراه بـا تخصـیص بـودجه .۳ : سیسـتم آمـوزش :تلاشـهای آموزشـی جهـت بالاـرفتن روحیه کـارآفرینی در افراد و یـادگیری گروهی از قبیـل , آموزش شـناخت خلاـقیت و موانع آن , کارگاهای یورش فکری , میـدان مشق مـدیریت و نظایر آن همواره مورد نظر می باشد .۴ : سیسـتم تحقیق و توسعه :· وجود تعادل بین انواع تحقیقات .· ارتباط نزدیک و مستمر واحد تحقیقات و توسعه با مشتریان , تحقیقات بازار , کارآفرینان و سایر واحـدها .· بالا بودن هزینه های تحقیق و توسـعه , نسبت به رقبا .۵ : سیسـتم حاکمیت و مالکیت : * تعـداد مـدیران موظف در هیات مدیره بیشتر از اعضاء غیر موظف می باشد . * مدیران موظف و غیر موظف در هیات مدیره از مالکیت بالایی برخوردارند . * وجود سهامداران قوی و اصلی در هیات مدیره .۶ : سیستم مالی : * امکان دسترسـی به منابع به خصوص برای طرحهای جدیـد و واحـد تحقیق و توسـعه وجود دارد . * پروسه تخصـیص بودجه سـریع و آسان اسـت . * از سـرمایه گـذاران سازمـانی بـا اهـداف بلنـد مـدت اسـتفاده می شـود تـاثیرات اقتصـادی و اجتمـاعی کـارآفرینی :۱. کـارآفرینی موجب اشـتغال می شود .· ایجـاد شـغل جدیـد توسـط کارآفرینـان نیاز به اسـتخدام و بکارگیری کارمنـدان جدیـد را موجب می گردد هر جـامعه خواسـتار اشـتغال تمامی افراد شایسـته و نیروهای کار خود می باشـد اشـتغال افراد در یک جامعه امکان تـامین نیازهـای خـانواده آنهـا را از نظر تغـذیه , مسـکن , بهـداشت , درمـان و تحصـیل فراهـم می آورد .۲. کـارآفرینی کیفیت زندگی را بهبود می بخشد .· کارآفرینان همواره در حال ابداع و توسـعه کالاها و خدمات جدید می باشـند . این گونه تلاشـهای بـدیع موجب تولیـد ماشـین آلات بهتر و سیسـتمهای تولیـدی موثرتر و بهبود دائمی اسـتانداردهای زندگی می شود .بالا رفتن سـطح محصولات جدید و انجام خدمات مورد نیاز زندگی را راحتر و ساده تر می کند و در نهایت موجب افزایش و بهبود کیفیت زندگی می شود .۳. کـارآفرینی موجب توزیع متنـاسب درآمـد و کاهش اضـطرابهای اجتماعی می شود .· کارآفرینان همواره در حال جسـتجو و ایجاد مواد اولیه لازم برای تولیـد خدمات و کالاها هسـتند .کارآفرینی در مقیاس وسـیع جامعه از رشد بی رویه یک گروه مرفه و ثروتمند تر شدن آنها جلوگیری می کند و موجب تعادل شـرایط توزیع در جامعه می شود . وقتی درآمد بطور متناسـب توزیع شود کارآفرینی شکوفا می گردد توزیع متناسب درآمد به معنای کاهش و در نهایت ریشه کنی فقر و حل مشکلات اجتماعی می باشد .۴. کـار آفرینی موجبق بهره برداری از منـابع و فعـال شـدن آنها برای بهره برداری عظیم ملی می شود.اگر از منابع بخوبی

استفاده شود کشور از نظر اقتصادی سریعتر رشد می یابد زیرا برای مثال ایجاد یک کارخانه ذوب آهن نه تنها موجب بهره برداری از مواد اولیه برای تغذیه صنایع محلی می شود بلکه باعث ایجاد درآمد ارزی و صرفه جوئی در وقت برای کشور و عدم نیاز به واردات می گردد .۵ . کارآفرینی موجب سود اجتماعی از طریق دولت می شود . با درآمدهایی که دولت از طریق مالیات ، حقوق گمرکی و واگذاری پروانه کار به کارآفرینان کسب می کند در پروژه های مختلف مانند ساختن جاده ها ، پلها ، سرویسها و تسهیلات پزشکی و آموزشی ، حفظ صلح و آرامش و دیگر مواد مورد نیاز جامعه سرمایه گذاری می کند . خلاقیت و نوآوری :خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ، ایده ها در یک روش منحصر به فرد می باشد .بعبارت دیگر خلاقیت عبارتست از تولید ایده ها ، ره یافتها و مفاهیم اصلی و جدیدی که از رفتار انطباق پذیر برخوردار باشد . فرآیند خلاقیت :ایجاد و پرورش خلاقیت دارای مراحلی بشرح زیر است .۱. حقیقت یابی :حقیقت یابی از دوقسمت تشکیل شده است .الف : تعریف مساله نه فرمولی کردن یک مساله بسیار اساسی تر از حل آن است . در ابتداء باید یک مساله را بصورت یک سوال کاملاً روشن در آوریم .جان دیوئی معتقد است مساله ای که خوب تعریف شده باشد ۵۰ درصد آن حل شده است .ب : آماده سازی این مرحله مستلزم جمع آوری ، طبقه بندی ، تجزیه و تحلیل داده های مربوط به مساله است و نیاز به دو دانش دارد یک دانشی که قبلاً وجود داشته و ما جمع آوری و ذخیره کرده ایم و دیگر دانشی که جدیداً جمع آوری می کنیم و با مساله خلاق ما ارتباط دارد . ۱. ایده یابی :ایده یابی از دوقسمت تشکیل شده است .الف : ایده سازی که عبارتست از تدبیر ایده های موقت بعنوان سر نخهای ممکن .ب : ایده پروری که عبارتست از انتخاب بین ایده های حاصله ، افزودن ایده های دیگر و به جریان انداختن از طریق ترکیب ، تغییر و ... . ۱. راه حل یابی :راه حل یابی از دوقسمت تشکیل شده است .الف : ارزیابی :ارزیابی به مفهوم وارسی ایده های موقت بوسیله آزمایش و ... می باشد .ب : گزینش :گزینش که به معنای تصمیم گیری درباره راه حل نهایی و پیاده سازی آن می باشد .ایده های مختلف تحت شرایطی ارزیابی می شوند و سپس راه حلهای پیشنهاد شده طبقه بندی شده و در نهایت بهترین راه انتخاب خواهد شد .دستوراتی که برای تقویت خلاقیت در سازمان توصیه می شود :ü در سازمان شرایطی را بوجود آورید که افراد پدیده را تغییر بپذیرند .ü نظرات و عقاید جدید را تقویت کنیم .ü اجازه دهید اعضاء رابطه متقابل با همدیگر داشته باشند این روابط باعث تبادل اطلاعات مفید بین اعضاء می شود و نظرات و دیدگاهی جدید سازمانی آزادانه به سایر اعضاء می رسد .در برابر شکستها شکیبا باشیم .هدفها را بصورت مشخص تعیین کنیم و برای تامین آنها به اعضاء آزادی عمل بدهیم .برای افراد خلاق و سختکوش ارزش قایل شوید .نوآوری :نوآوری فرآیند اخذ ایده های خلاق و تبدیل آن به محصول ، خدمات و روشهای جدید عملیات است .بعبارت دیگر :نوآوری عبارتست از ایجاد ، قبول و اجرای ایده ها و فرآیندها و محصولات جدید و یا خدمات می باشد . تفاوت خلاقیت و نوآوری :خلاقیت و نوآوری چنان به یکدیگر عجین می باشند که شاید ارائه تعریف مستقلی از هر کدام بدون توجه به دیگری دشوار باشد اما می توان برای روشن شدن ذهن موارد زیر را تحت عنوان تفاوت خلاقیت و نوآوری یادآور گردید .خلاقیتخلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است .خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد .خلاقیت توانایی و قدرت ایجاد فکر و ایده های جدید می باشد .خلاقیت یک فعالیت ذهنی و عقلانی برای بوجود آوردن ایده جدید و بدیع است .خلاقیت لازمه نوآوری است .نوآورینوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر می باشد .نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افعال نو و تازه می باشد .نوآوری می تواند محصولی جدید ، خدمتی جدید یا راهی جدید برای انجام کاری باشد .نوآوری تبدیل خلاقیت به عمل و یا نتیجه می باشد

خلاقیت و نوآوری

... Innovation and Creativeخلاقیت یعنی تولید یک اندیشه جدید، نوآوری یعنی عملی ساختن اندیشهمهدی یاراحمدی

خراسانی

خلاقیت و نوآوری:V ابتکـار نوع خاصـی از عمـل است و عبارت است از تحولات دامنه دار و جهشـی در فکر و انـدیشه انسان، به طوری که دارای توانایی ترکیب عوامل محیطی با روش های جدید می گردد.V ابتکار و خلاقیتف برای افراد مختلف دارای معانی مختلف می باشد، خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید و بدیع و یا ایجاد آنچه که قبلاً وجو نداشته است.V یک عامـل مشترک در تمـام معـانی این است که نوآوری همیشه پرداختن به عوامل جدیـدی که عامل خلاقیت در آنها موجود بوده و به عنوان مجموع میاث فرهنگی عمل می کند عنوان شده است.V نوآوری یا ابتکار یعنی عملی ساختن انـدیشه و فکر جدید و بدیع (خلاقیت)V پس می توان اینطور نتیجه گرفت که خلاقیت لازمه نوآوری است.V از خلاقیت تا نوآوری فاصله زیاد وجود دارد و در فاصـله زمانی که اندیشه ها و تفکرات نو به محصول یا خدمتی جدید مبدل می شوند، تلاشـها و کوششهای زیادی صورت می گیرد.V هرچند نوآوری نوعی تغییر است ولی هر تغییری نوآوری نیست.V سازمان براساس میزان خلاقیت و نوآوری و میزان توجه شان به توسعه و تغییر به چهار گروه تقسیم می شوند §:دسته اول هم به خلاقیت پرداخته و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط، نوآوری را پیشه می کننـد §.دسـته دوم از هت توجه به امر توسـعه و تغییر و همچنین از نظر خلاقیت ضـعیف می باشـند که اینگونه سازمان معمولاً محافظه کار و سـنتی باقی می ماننـد و نه خلاق می شونـد و نه نوآور §.دسـته سوم سازمانهایی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید زده و نوآوری های تقلیدی را انجـام می دهنـد §ُ.دســته چهـارم سازمـان هـایی هسـتند کـه بسـیار خلاـق بـوده ولی تأکیـد بر توسـعه و تغییر ندارنـد. فرآیند خلاقیتV دوره آمـادگیV دوره پرورشV دوره روشـنیV دوره آزمـایش و ارزش گـذاری چگـونه می تـوان میزان خلاـقیت و نوآوری را در سازمان تسـهیل کرد؟V یکی از مهمترین عوامـل تسـهیل خلاـقیت و نوآوری در سازمـان، نوع ساختار متناسب با اهداف مورد نظر می باشد.V اگر ساختار را به دو نوع ماشـینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار منـاسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است.V عواملی که بایـد سازمان برای ایجاد خلاقیت در سازمان طراحی کننـد تا خلاقیت و نـوآوری در سازمـان گسـترش و به صورت همگـانی شود به قرارا زیرنـد §:بکـارگیری و جـذب نیروهـای خلاـق و نوآور در سازمان §ایجاد امکانات مناسب تحقیقاتی و بودجه ای برای کوشش های نوآورانه §آزادی عمل کافی در انجام فعالیت هـا و تلاـش هـای خلاـق §ایجـاد فرصت برای همگـان جهت بروز نظرات و ایـده هـای خود، حتی در رده هـا و سـطوح پایین سازمـانی §بکـارگیری نتایـج حاصـل از فعـالیت های خلاق و دادن پاداش مناسب (در نوع دادن پاداش بایـد خیلی دقت کرد) موانع خلاقیتV عـدم اعتمـاد به نفس یا باور نداشـتن خودV ترس از شـکست و انتقـادV عدم تمرکزV عـدم تمایل به ارتباطات اجتماعیV عدم انعطاف پذیریV عادت زدگیV منفی نگری به خود، محیط و جامعه سؤالات ایده برانگیزV یکی از روش های تقویت و بروز اسـتعداد طرح سؤالات ایده برانگیز است.V سؤالاتی که باعث رشد و تقویت خلاقیت می شود شامـل §:آیـا می توان تغییری در این پدیـده به وجود آورد؟ و یا اسـتفاده دیگری از آن کرد §؟در صورت تغییر آیا می توان آن را به منظور دیگری به کار برد §؟حرکات، شـکل، رنگ آن را می شود تغییر داد؟ امکان افزودن چیزی به این پدیده وجود دارد §؟آیا می شود چیزی از این پدیده کم کرد، افزایش داد، کوچکتر نمود، سـبکتر کرد، سرعت آن را افزایش داد و ...§؟آیـا جانشـینی برای این پدیـده وجـود دارد؟ و یـا آنرا معکوس کرد، امکـان ترکیب وجود دارد؟ خصوصـیات کلی افراد خلاقV تیز هوش تر از دیگران است.V علاقه او به مسائل علمی، هنری، فرهنگی و اجتماعی بیشتر و دامنه اطلاعات او در این زمینه ها وسـیع تر است.V نسـبت به مسائـل اجتماعی و سیاسـی حساس است.V دانش آموز یـا دانشـجوی خلاـق، در مقایسه با افرادی که تفکر همگرا دارند، کمتر به ثمره های درسـی و کارنامه امتحانات اهمیت می دهد و بیشتر به ارتباط موضوعات توجه می کند.V بیشـتر متکی به قضـاوت مشـخص خودش است.V انعطـاف پـذیر و بیـانش دارای طنز است.V دوست دارد که در

مباحث عقیده خود را بیان کند، ولی اصرار به تحمیل عقاید خود ندارد.V علاقه به سؤال کردن دارد و بسیار کنجکاو است.V محافظه کار نیست و بیشتر ریسک می کند.V خود خواه نیست.V به سرنوشت دیگران اهمیت می دهد.V استقلال طلب است.V ثبات عاطفی بیشتری دارد.V اعتماد به نفس خوبی دارد.V بر غرایز خود تسلط بیشتری دارد.V نسبت به زندگی خود و دیگران احساس مسئولیت می کند.V در فکر و عمل از اصالت و نوآوری بیشتری برخوردار است.

Innovation and Creative ThinkingThe ۱۲-step guide to teaching and learning creativity

Innovation and Creative ThinkingThe ۱۲-step guide to teaching and learning creativity

The ۱۲ steps are: ۱. Define your problem.* ۲. Define and visualize the ideal solution. ۳. Gather the facts: specific and general. ۴. Break the pattern. ۵. Go outside your own field. ۶. Try new combinations. ۷. Use all your senses. ۸. Switch off – let it simmer. ۹. Use music or nature to relax.۱۰. Sleep on it.۱۱. Eureka! It pops out.۱۲. Recheck it.

کارآفرینی،خلاقیت و مدیریت

کـارآفرینی را در وهلـهٔ اول صـفت کسـی می داننـد کـه اهـل ایجـاد کـار و اشـتغال زایی اسـت Entrepreneurship, creativity,management

اشارهاین مقاله با رویکردی روان شناختی به بررسی پدیدهٔ «خلاقیت، مدیریت و کارآفرینی» می پردازد و می کوشد تا ارتباط این مفاهیم را از بعد نظری و کاربردی مورد مطالعه قرار دهد. در این بررسی تلاش می شود ارتباط «خلاقیت» و «مدیریت» مورد بحث قرار گیرد و برآیند آن، در قالب بحثی ویژه دربارهٔ مدیریت خلاق و کارآفرینی مطرح گردد.بنابراین، پیش از آغاز موضوع، لازم است مفاهیم کلیدی این بحث، یعنی «خلاقیت (Creativity)» و «مدیریت (Management)» تعریف شده، ویژگی های مهم هر یک مورد بحث قرار می گیردخلاقیت«خلاقیت» یا «آفرینشگری برگردانی از واژهٔ «Creativity» و به معنای «خلق کردن» است. از دیدگاه روان شناختی، «خلاقیت» به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه ای منحصر به فرد است. به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل دادن و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده ها، اشیاء یا چیزها است (پیر خایفی،۱۳۷۷).برخی از نظریه پردازان، همچون گیلفورد، معتقدند که خلاقیت را باید نوعی از تفکر به شمار آورد، زیرا ایدهٔ خلاق خود نوعی فکر و تصور است (فلدمن، ۱۹۹۰)گیلفورد در ابداعی دیگر می گوید خلاقیت نوعی تازه از تفکر است که فارغ از قالب و روش از پیش تعیین شده و بنابراین حالتی «واگرا (divergent)» دارد.با وجود این، تعریف خلاقیت فراتر از این بحث می باشد. در برخی دیگر از تعاریف، خلاقیت معادل با «حل مسأیل (problem solving)» (مسأله گشائی) تلقی شده که در اشکال مختلف هنری، علمی و اجتماعی ظاهر می شود (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷؛ریکاردز، ۱۹۹۰). بدین ترتیب، خلاقیت چیزی جز حل کردن مسایل، مشکلات، تعارضات یا بن بست ها نیست.اما آیا هر حل کردن یا خلق کردنی را می توان یک «پدیدهٔ خلاقه» نامید؟ در این باره، صاحب نظران معتقدند که هر پدیدهٔ خلاقه ای حتماً باید واجد عنصر «تازگی و نو بودن» باشد تا امتیاز خلاقیت را پیدا کند (والفی، ۱۳۷۷؛ احمد پور، ۱۳۷۹؛ پیر خایفی، ۱۳۷۹). در کنار این ویژگی، باید به عنصر «مناسب و مفید بودن» خلاقیت نیز توجه کرد؛ زیرا تازگی و جدید بودن یک پدیده، بی آن که دارای منافع و فوائدی باشد، ارزش چندانی نخواهد داشت.بنابراین، از مجموع این نظرها می توان نتیجه گرفت که:«خلاقیت به معنای خلق کردن چیزی تازه و منحصر به فرد است که به گونه ای مناسب و مفید، موجب حل یک مسأله، سؤال یا نیاز علمی، صنعتی و یا اجتماعی شود.»همان طور که در تعریف خلاقیت اشاره گردید، خلق کردن به معنای تلفیق یا ترکیبی جدید از چیزهاست. به نظر می رسد این تعریف قادر نیست پوشش کاملی برای مفهوم

خلاقیت پدید آورد. پس در این حالت، ناگزیریم از مفهوم دیگری تحت عنوان «ابداع» صحبت کنیم که به معنای پدید آوردن چیزی نو و یگانه، از هیچ است. در این تعریف، خلاقیت به چیزی تشبیه می شود که از قبل نبوده و از هیچ پدید آمده است (پیر خایفی، ۱۹۹۹). از این رو ابداع را باید شکل عالی تری از خلاقیت دانست. با توجه به این ویژگی باید اذعان نمود که انسان بیشتر موجودی خلاق است تا مبدع؛ زیرا خلاقیت انسان عمدتاً برگرفته از یک الگو یا طرح تغییر یافته از چیزهای قبلی است.با این حال، متخصصان مدیریت، «نوآوری» را مترادف با «ابداع» می دانند و معتقدند «نوآوری» فرایند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می باشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می شود. در حقیقت، به زعم آنان، آن چه موجب نوآوری می شود، توان خلاقهٔ فرد است که او را به سوی نوآوری در کار و تولید می کشاند (احمد پور، ۱۳۷۹؛ آقایی فیشانی، ۱۳۷۷).ویژگی های خلاقیتبرای ورود به بحث خلاقیت و مدیریت، لازم است که با ویژگی های خلاقیت آشنا شویم. بنابراین، به شرح کوتاهی از این ویژگی ها می پردازیم.خلاقیت، بنیانی انگیزشی دارد و به همین دلیل، حفظ خلاقیت در گرو حفظ انگیزهٔ افراد است. فرد خلاق در انجام یک وظیفه، زمانی مبادرت به خلق افکار ابتکاری خواهد کرد که برای این کار محرک کافی داشته باشد. این محرک، چیزی جز تحریک درونی فرد نیست؛ یعنی جوششی از سر میل، شوق و رغبت. این نکته ای است که در بحث خلاقیت و مدیریت باید مورد توجه قرار گیرد. به سخن دیگر، آدمی تا زمانی که احساس مؤثر و مفید بودن ننماید، رغبتی به انجامکار نخواهد داشت (پیر خایفی، ۱۹۹۱(.خلاقیت مبتنی بر ارادهٔ آدمی است. در حقیقت، خلاقیت حق انتخاب و قدرت تصمیم گیری برای انتخاب است. به اعتقاد صاحب نظران، آدمی این حق را دارد که در زندگی به انتخاب دست بزند و الگوی انتخاب خود را تعیین کند. آدمی این توان را دارد که رفتارهایی فارغ از تکرار انجام دهد و خود را از قید الگوهای تحمیلی از ناحیهٔ طبیعت و محیط اجتماعی، آزاد نماید (پیر خایفی، ۱۹۹۹).خلاقیت، برنامه پذیر است. مطالعات متعدد نشان می دهد که افراد خلاق در کار بر روی یک اندیشه یا اثر، نظم و تعهد (کار متمرکز و هدف دار) را دنبال می کنند. افراد خلاق به واسطهٔ ذهن ترکیبی خود، عناصر مفقود و بی ارتباط را به هم پیوند می زنند. چنین عملی مستلزم یک برنامه و طراحی ذهنی است. به عبارت دیگر، تفکر خلاق از لحظهٔ شکل گیری تا به ثمر رسیدن، برنامه و نقشه ای خاص را دنبال می کند (پیر خایفی، ۱۹۹۱(.خلاقیت وابسته به محیط اجتماعی است و بدون اغراق، در بستر های مناسب اجتماعی پدید می آید. خانواده، مدرسه، سازمان ها و آداب و فرهنگ هر جامعه، بسترهای اجتماعی خلاقیت را تشکیل می دهند. این بسترها می توانند تأثیر مثبت و منفی بر خلاقیت اعمال کنند. در بستر منفی اجتماعی، خلاقیت در یک محدودیت مخرب قرار می گیرد. در این موقعیت، خلاقیت همواره با یک مقاومت در پذیرش مواجه است. در بستر مثبت اجتماعی، یک نوع آزادی و استقلال برای دست یابی به پاسخ های صحیح وجود دارد. افراد در این محیط، احساسی از مفید و مؤثر بودن به دست می آورند (پیر خایفی، ۱۳۷۷).خلاقیت دارای الگوی توزیع طبیعی است. امروزه صاحب نظران معتقدند که خلاقیت مهارتی عام است و در بین تمام افراد وجود دارد. این که گاهی این ویژگی در برخی افراد مشاهده نمی شود دلیل بر عدم وجود آن نیست؛ بلکه بدان علت است که خلاقیت آنان فرصت مناسب برای بروز پیدا نکرده و بنابراین به سکون گرائیده است (پیر خایفی، ۱۳۷۹).مطالعهٔ «ریچارد وکینی» نشان داده که اگرچه بروز خلاقیت، تابع تفاوت های فردی انسان هاست، حتی در افراد عادی نیز میزان قابل توجهی از خلاقیت (در سطح متوسط) وجود دارد (فلدمن، ۱۹۹۰). خلاقیت، خود پدیده ای منحصر به فرد است؛ اما منحصر به افراد خاصی نیست. بنابراین، صحیح تر است که بگوئیم این توانائی و مهارت در همه وجود دارد.مدیریت«مدیری(management) » در یک تعریف ساده به معنای اداره کردن امور سازمانی است و «مدیر» کسی است که در فرایند کار و نحوهٔ اجرای کار، نقش نظارت و هدایت را دارد. اما تعاریف جدید از این مفهوم، نشان می دهد که مدیریت واجد ویژگی های مختلفی است که توجه به آن ها در روشن ساختن این مفهوم، مفید خواهد بود ▪:ویژگی نخست این است که مدیریت یک روش علمی برای هدایت محیط کار و یا فضای سازمانی است و در آن، هنر و مهارت های فنی، اخلاقی و اجتماعی،

حرف اصلی را می زنـد ▪.ویژگی دوم این است که مدیریت یک فرایند علمی است که برآیند آن باید به کارآمدی مؤثر سازمان و عوامل و منابع انسانی منجر شود (حق شناس، ۱۳۷۸؛ آل آقا، ۱۳۷۸؛ رضائیان، ۱۳۶۹).با توجه به این دو ویژگی اساسی، باید «مدیریت» را یک نوع هنر علمی در هدایت درست اصول مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و نظارت) در عوامل انسانی و سازمانی تعریف نمود. بنابراین، عمده ترین وظیفهٔ یک مدیر، طراحی و اتخاذ تدابیر مناسب برای بهره گیری خلاق از توان نیروی انسانی است تا هم احساس کارآمدی، استقلال و ابتکار را در آن ها به وجود آورد و هم به انتظارات و اهداف سازمانی، پوشش مناسب دهد.بر اساس این وظیفه، می توان مدیران را به دو دستهٔ کلی تقسیم کرد: یکی «مدیران دگرگون ساز» و دیگری «مدیران تبادلی» (ساعتچی، ۱۳۷۵). ویژگی برجستهٔ «مدیران دگرگون ساز» این است که به گونه ای حیرت آور در عرصهٔ فکر و عمل، خلاق و دارای پشتکار هستند. آن ها از تغییرات مناسب و کارآمد استقبال می کنند و محرک حرکات خلاقانه در عوامل انسانی و فضای سازمانی خود هستند. در دستهٔ مقابل، یعنی «مدیران تبادلی» برد تغییرات بسیار محدود و اندک است. به عبارتی، آن ها خیلی طالب تغییر، ریسک، جهش و حرکات خلاقانهٔ سازمانی نیستند. به هر حال، در مورد مدیران دگرگون ساز و یا به تعبیری «کارآفرینی» و «خلاقیت» در بخش پایانی مقاله بیشتر صحبت خواهیم کرد.خلاقیت و مدیریتبحث خلاقیت و مدیریت، عمدتاً به تأثیر خلاقیت در سه عرصهٔ مدیریتی نظر دارد:۱- مدیریت خلاق،۲- کارکنان خلاق؛۳- سازمان خلاق.در این بخش، به ویژگی های هر یک از این سه عرصه به صورت کوتاه اشاره می کنیم. مدیر خلاقدر بین سه عرصهٔ مورد اشاره، مدیر دارای نقش و تأثیر قابل توجهی در مجموعهٔ سازمانی است. از این رو، اگر مدیر واجد ویژگی های خلاقه گردد، توان او به میزان زیادی افزایش خواهد یافت.بر این اساس، در بسیاری از شرکت های بزرگ صنعتی، تلاش می شود تا زمینه های رشد مدیران خلاق، از طریق کارگاه های پرورشی خلاقیت، فراهم آید (جزنی، ۱۳۷۶). این اقدام برای پرورش مدیران خلاق را می توان سیاستی درست در جهت «موفقیت سازمانی» تلقی کرد.امروزه حتی میزان بهره وری یک سازمان را با توانمندی در استفادهٔ بهینه از منابع انسانی می شناسند (ساعتچی، ۱۳۷۶). به طور کلی، مدیران خلاق در ایجاد فرصت های شغلی مناسب، فضاسازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان و بالا بردن بازده سازمان نسبت به مدیران غیر خلاق، کارآمد تر عمل می کنند. آنان در این راه به گونه ای ابتکاری در رفع تنگناها و مشکلات می کوشند. کارکنان خلاقکارکنان و مجموعهٔ عوامل اجرائی را باید به عنوان منابع گرانبهای یک سازمان تلقی کرد؛ زیرا بهره وری از منابع انسانی با کارآمد سازی این افراد معنا می یابد. موفقیت سازمانی، هدف و غایتی است که به پشتوانه و همت کارکنان در حمایت از سیاست های خلاق یک مدیر، امکان پذیر می شود. پس اگر هدف، ایجاد فرایند کارآمدی در کارکنان (ایجاد کارکنان خلاق) است، باید به ویژگی های زیر توجه نمود ▪:بهره وری کارکنان با انگیزش آنان ارتباط کاملاً مستقیمی دارد. به عبارت دیگر، درگیر شدن با کار و چنگ انداختن بر مشکلات، نیازمند یک پشتوانهٔ انگیزشی است و این، انتظاری است که مدیر خلاق باید به درستی به آن پاسخ دهد؛ یعنی کارمند را به کار و تلاش امیدوار و تشویق کند (ساعتچی، ۱۳۷۶؛ آل آقا، ۱۳۷۸ ▪).بروز اندیشه و رفتار ابتکاری در کارکنان با پرورش حس مفید بودن و احترام به شخصیت کاری آنان، افزایش می یابد. مشارکت در حرکات سازندهٔ سازمانی و تولیدی، احترام به اندیشه و تلاش آنان، قدردانی از اقدامات مثبت و شکوفاسازی استعدادهای آنان، همواره از خواسته های کارکنان خلاق به شمار می رود (گروه اساتید، ۱۳۷۰؛ افشین منش، ۱۳۷۱).سازمان خلاقسازمان خلاق را باید محیط و بستری اساسی برای سیاست های خلاقانهٔ مدیر و تلاش های ابتکاری کارکنان تعبیر نمود. ریکاردز (۱۹۹۰) معتقد است که در محیط های فقیر از حیث خلاقیت، تمایل به ریسک، بروز تفکر انتقادی و میل به تغییر، کاهش قابل توجهی می یابد. علت پدید آمدن این حالت را باید عمدتاً در رفتارهای کلیشه ای و مملو از محدودیت ها، ارزیابی های ناکام کننده، روح محافظه کاری، مقررات دست و پا گیر، ناامنی شغلی، ابهام در اهداف و بی توجهی به افراد خلاق در سازمان ها جست و جو کرد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷).برعکس، در محیط های سازمانی که روح خلاقیت در آن ها مورد اقبال واقع

می شود، بستری مناسب برای حرکات ابتکاری فراهم می گردد (افشین منش، ۱۳۷۱). از نظر ساختاری، این سازمان ها قالبی ارگانیک دارند زیرا به عوامل انسانی متعهدند و اساساً مروج خلاقیت و تلاش های نوآورانه هستند. در این سازمان ها اگر مقررات انضباطی نیز دیده شود، متناسب و درخور با ترغیب به فعالیت های مفید و سازنده است. به علاوه این سازمان ها از پشتوانه های علمی و تحقیقی- به جای تدابیر سلیقه ای- مدیران برای بالابردن بازده خلاقانه بهره می گیرند. مدیریت خلاق و کارآفرینیهمان طور که در آغاز مقاله اشاره گردید، پیش درآمد بحث مدیریت خلاق و کارآفرینی، آشنائی کوتاه با مفاهیم خلاقیت و مدیریت است. در این باره، مطالعات انجام شده نشان می دهد که یکی از ویژگی های برجستهٔ کارآفرینان، و به طور کلی مدیران خلاق، «خلاقیت» آنها است (صمد آقایی، ۱۳۷۸). به واقع سخن گزافی نیست اگر بگوئیم بسیاری از خصایصی که برای مدیران خلاق وکارآفرینان برشمرده می شود، همان ویژگی های افراد خلاق است ، با این تفاوت که حوزهٔ کاری این گروه، «مدیریت» است. به هر حال، افراد خلاق هر یک در حوزه ای می توانند خوب بدرخشند. بنابراین، شاید لازم نباشد که همهٔ افراد خلاق مدیر باشند؛اما برای مدیر بهره ور و کارآفرین، خلاق شدن ضروری و واجب است. کارآفرینی«کارآفرینی» را در وهلهٔ اول صفت کسی می دانند که اهل ایجاد کار و اشتغال زایی است (صمد آقایی، ۱۳۷۸). به عبارت دیگر، او برای دیگران موقعیت و فرصت های شغلی به وجود می آورد. برای مثال، مدیر یک رستوران فرصت ها و موقعیت های شغلی متعددی را در اختیار جامعه قرار می دهد و به این ترتیب، ضمن حصول سود و درآمد، به اشتغال مشتاقان کار نیز می پردازد.بر این پایه، هر کس را که توان ایجاد چنین موقعیت هایی را برای دیگران داشته باشد و به اشتغال زایی آنان کمک کند، باید «کارآفرین» نامید.اما در یک طبقه بندی کلی از کارآفرینان، آن ها را به دو دستهٔ اهل نوآوری و ابداع و اهل تقلید تقسیم کرده اند (احمد پور، ۱۳۷۹). کارآفرینان اهل نوآوری به دنبال ایجاد تحولات نو و تغییرات جدید هستند. به طور طبیعی در این گروه فرصت های شغلی بیشتری قابل حصول است زیرا این کارآفرینان در محدودیت ها و مشکلات، درجا نمی زنند بلکه بر آن چیره و مسلط می شوند و راه های تازه تری را برای کار و تولید ارائه می نمایند.کارآفرینانِ اهل تقلید بیشتر دنباله رو و تابع گروه اول هستند. در این گروه نیز فرصت های شغلی وجود دارد زیرا آن ها برنامه و طرح ایجاد شده توسط گروه اول را توسعه و بسط می دهند. برای مثال، اگر کارآفرین نوآور طرحی را تحت عنوان «طلق و حاشیه» برای جلد گرفتن به تولید رسانده باشد، سایر کارآفرینان به توسعه و بسط طرح او می پردازند و فرصت های بیشتری را برای این محصول پدید می آورند.بنابراین، کارآفرین را می توان فردی دانست که توانایی سازماندهی مدیریت کار را به نحو شایسته دارد و از فرصت ها و موقعیت ها خوب استفاده می کند و با اعمال طرح های ابتکاری و نوآورانه به رشد افراد و تغییرات جدید یاری می رساند (احمد پور، ۱۳۷۹؛ صادقی، ۱۳۷۴؛ آیت اللهی).در این باره، ما ضمن برشمردن ویژگی های مدیران کارآفرین به ارتباط خلاقیت و اشتغال با آن ها اشاره می کنیم.تغییر و تحول ارزش های سازمانی: یکی از ویژگی های مدیران خلاق و کارآفرین این است که به تغییر و تحول ارزش ها و هنجارهای نامناسب و نامساعد در کار و تولید کمک می کنند. ایجاد فرصت کار و تلاش نیازمند به اصلاح مقررات، نگرش ها و محدودیت های دست و پا گیر است که مدیران کارآفرین به خوبی از عهدهٔ آن بر می آیند.ریسک پذیری و تحمل ابهام: مدیران خلاق و کارآفرین اهل خطر هستند. آن ها از شکست خوردن نمی ترسند و با قبول یک خطر به دنبال باز کردن فضای کار و رقابت جدید می روند. برای مثال، گاهی سرمایه گذاری در یک بخش تولیدی، صنعتی و یا سازمانی نیازمند قبول تمام خطرهای ممکن برای سرمایهٔ مالی و انسانی است که شاید به موفقیت ختم شود؛ یعنی قبول ابهامی که پیش بینی پذیر نیست. خلاقیت و ابتکار:برای موفقیت در کار و حرفه نیاز به طرح ها و اندیشه های نو و بکر است. مدیران خلاق و کارآفرین از این ویژگی، در خود و کارکنان، به نحو درست و مناسب استفاده می کنند. رقابت با سایر مدیران، کسب درآمد بیشتر، توسعهٔ مکان و فضای کار، به کارگیری بهره ورانهٔ نیروی کار، تولید محصولات با کیفیت بالا و افزایش بازدهی سازمانی، جملگی نیازمند روش های نو و جدیدند که محیط کار را با شرایط و نیازهای زمان هماهنگ سازد. تفکر

و واقع گرایی:مدیران خلاق و کارآفرین، با توجه به سرمایه، منابع انسانی و تجربه و شواهد علمی ولی هماهنگ با شرایط و واقعیت های کار اقدام می کنند. آنان گاهی تزریق سرمایه را تجویز می نمایند و گاهی به کارگیری نیروی کارآمد را به صلاح شرکت یا سازمان می بینند. شکار فرصت ها و پشتکار:برای ترقی و پیشرفت باید همیشه مراقب تحولات و تغییرات جدید بود و همچون یک صیاد به کمین فرصت های مناسب نشست. مدیران خلاق و کارآفرین به آینده توجه دارند و خود و کارکنان را به شکار فرصت های «طلایی» ترغیب می کنند. آن ها در به نتیجه رساندن فرصت ها و طرح های ابتکاری نیز حوصله و تحمل فراوانی دارند و با علاقه به پی گیری آن ها می پردازند.استقلال و کنترل درونی:مدیران خلاق و کارآفرین خود تصمیم گیرنده هستند و کمتر تحت تأثیر القائات دیگرانند. آن ها متکی به نفس و دارای روحیه ای کاملاً مستقل هستند. به عبارت دیگر، ارادهٔ قوی از آنان شخصیتی می سازد که می توانند در برابر ناملایمات مقاومت کنند. آغاز تصمیمات همراه با ریسک و پذیرش طرح های نو و بکر نیازمند استقلال در اندیشه و عمل است. آنان همین روحیه را در کارکنان و عوامل انسانی خود نیز ترغیب می کنند.رشد دهندگی و علاقه مندی و بهره وری:در میل به انجام بهره ورانهٔ وظایف، مدیران خلاق و کارآفرین به شکوفاسازی استعدادهای کارکنان توجه می کنند. مناسب سازی نوع کار با علایق و تخصص کارکنان، فراهم آوردن فرصت برای تلاش و انجام کار مورد علاقهٔ آن ها، تشویق آنان به ارائهٔ طرح های نو و قدردانی بجا و کافی از زحماتشان، به افزایش بازده کاری کمک می کند.به طور کلی، آن چه به عنوان روحیهٔ مدیران خلاق و کارآفرین مورد تأکید قرار گرفت، چیزی نیست که یک باره به وجود آمده باشد.به سخن دیگر، چنانچه این روحیه از پیش مورد پرورش و تقویت قرار نگرفته باشد هیچ گاه در آینده بروز نخواهد کرد. در حقیقت مجموع ویژگی های فوق از زمرهٔ خصایص شخصیت های خلاق است که باید از دوران کودکی تا نوجوانی و بزرگسالی در فرد پرورش یابد (پیر خایفی، ۱۳۷۹).خلاقیت و اشتغالدر بحث های پیشین به ارتباط خلاقیت، مدیریت و کارآفرینی اشاره کردیم. همان طور که ملاحظه نمودید امروزه بسیاری از کشورها با اعمال خلاقیت در فرایندهای مدیریتی (راهبردها و فنون) از یک سو و پویا و فعال نمودن مدیران از سوی دیگر، توانسته اند عامل بسیار مؤثری را در تحولات و نوآوری های سازمانی، علمی و صنعتی وارد کنند.هم چنین به طور ضمنی به ارتباط بین خلاقیت و اشتغال اشاره کردیم و نشان دادیم که خلاقیت و کارآفرینی در سازمان به ایجاد تغییرات وسیع و گسترده در فضای اشتغال منجر می شود. در بخش پایانی مقاله به گونه ای صریح تر به این موضوع اشاره می کنیم.۱- خلاقیت در کودکی:خلاقیت در دوران کودکی به سادگی قابل مشاهده است. همهٔ ما تجربه هایی از شیرین کاری های کودکان داریم. خراب کاری های کودکان (زیر و رو کردن وسایل)، نقاشی های آنان و . . . عرصه های بروز خلاقیت آن ها هستند.با بزرگ تر شدن کودکان، این سرگرمی ها و تفریح های کودکانه به علاقه مندی های خاص دوران بزرگسالی تبدیل می شود و چه بسا که همیشه در دوران زندگی فرد باقی بماند. در حقیقت، خلاقیتِ کودک او را به سوی علاقه مندی به یک یا چند موضوع می کشاند. بدون اغراق بسیاری از اشتغالات هنری، تولیدی، صنعتی و حتی علمیِ فرد در آینده پایه در همین علاقه مندی های دوران کودکی و نوجوانی دارد. برای مثال، نوجوان علاقه مند به موسیقی به دنبال برآوردن کامل این علاقه به سوی مشاغل حرفه ای موسیقی می رود. به این ترتیب خلاقیت در اشتغال ورزی فرد در آینده، متناسب با توانایی ها و علاقه مندی هایش، تأثیر می گذارد.در این دوران چنانچه خلاقیت و مهارت های خلاقانهٔ کودک و نوجوان مورد بی مهری قرار گیرد هم زمان به خاموشی علاقه مندی و بلاتکلیفی او در آینده خواهد انجامید.۲- حل خلاق مسایل:«خلاقیت» را «قدرت حل خلاقانهٔ مسأله» نیز نامیده اند. یکی از تأثیرات خلاقیت بر امر اشتغال در آینده این است که فرد به فکر راه حل های مفید برای کار و اشتغال خود خواهد بود و با یک بار شکست یا روبرو شدن با مانع نا امید نخواهد شد.خلاقیت به فرد قدرت جست و جو و پیگیری راه حل های جانشین را می دهد. در چنین اقدامی برنامه ریزی و هدف گذاری نقش مهمی را ایفا می کند. در واقع فرد نقشه می کشد و هدف های جدیدی را برای خود برمی گزیند. بنابراین در فضای خانواده و حتی سازمان و محیط کار نباید روحیهٔ جست و جوگری و مسأله گشایی را بی اهمیت

تلقی کرد و از آن غافل شد.۳- خلاقیت و کیفیت:در فرایند خلاقیت فرد به کیفیت و بهبود محصول خود بسیار اهمیت می دهد. به سخن دیگر، فرد خلاق تلاش می کند هر روز کارش بهتر از دیروز باشد. بنابراین تعالی و پیشرفت کار هدف اصلی اوست. پرورش روحیهٔ خلاقیت و نوآوری در کودک و نوجوان، از او در آینده فردی خواهد ساخت که سازندهٔ فرصت های بهتر و متعالی تر برای خود شود.بنابراین، فرد خلاق روحیهٔ حساس و منتقدانه دارد و مقابله با آن به صورت ناشیانه به تضعیف آن می انجامد.۴- خلاقیت و تجربه:خلاقیت دنیای تجربه هاست. فردخلاق با کنجکاوی فزایندهٔ خود به گسترش دنیای ارتباطی خود اقدام می کند. او به کتاب ها و تجارب دیگران و تحقیقات و مطالعات علمی و اجتماعی سر می کشد. از این رو می کوشد اطلاعات و تجارب زیادی را برای کار و تلاشش به دست آورد. به علاوه او ذهنی باز برای پذیرش طرح های خوب دیگران دارد و از تجربه کردن آن چه دیگران از آن هراس دارند، اجتناب نمی کند. این روحیه به طور طبیعی به افزایش فرصت ها برای کار و اشتغال خواهد انجامید (پیرخایفی، ۱۳۷۹)در یک تقسیم بندی از تأثیرات خلاقیت در اشتغال می توان در دو حوزهٔ فردی و سازمانی اشاره کرد: حوزهٔ فردیـ علاقه مندی خلاقهٔ فرد در دوران کودکی و نوجوانی به کار و شغل او در آینده جهت می دهد.ـخلاقیت به بهبود راه حل های فرد برای شغل یابی خواهد انجامید.ـ خلاقیت در ایجاد و تأمین رضایت شغلی مؤثر است.ـ خلاقیت به کسب تجربیات مفید و استفادهٔ مناسب از فرصت ها یاری می رساند.ـ خلاقیت به شکوفایی استعدادها در مشاغل مختلف منجر می شود.ـ خلاق شدن در مشاغل مختلف فرصت انتخاب شغل دلخواه را در اختیار فرد قرار می دهد.ـ خلاقیت به افراد شاغل فرصت ابراز شایستگی در شغل را اعطا می کند.ـ خلاقیت به افراد روحیهٔ پشتکار و مقاومت را در جهت موفقیت شغلی اعطا می کند. حوزهٔ سازمانیـ خلاقیت به نوآوری شغلی که محصول آن تنوع در اشتغال است یاری می رساند.ـ خلاقیت به افزایش بازده کار و شغل کمک می کند.ـ خلاقیت به پویایی افراد و تلاش بیشتر برای کار و شغل کمک می کند.ـ خلاقیت ضریب آسیب پذیری شغل را با شکار طرح های خوب کاهش می دهد.ـ خلاقیت بر صرفه جویی در پول و سرمایه برای کار تأثیر می گذارد.ـ خلاقیت وابستگی به مشاغل دولتی را از راه پرورش استقلال کاری می کاهد.ـ خلاقیت به توسعه و گستردگی کار و شغل در آینده می انجامد.ـ خلاقیت به ایجاد فرصت های شغلی متنوع برایدیگران منجر می شود.ـ خلاقیت به ایجاد فضای رقابت در کار و خلق مشاغل بهره ور کمک می کند.ـ خلاقیت در هر حوزهٔ کاری به بسط و توسعهٔ آن یاری می رساند.ـ خلاقیت به ایجاد مشاغل مولد در جامعه کمک می کند.ـ خلاقیت به اصلاح شکل کنونی اشتغال (مشاغل غیر مولد) کمک می کند.ـ خلاقیت به ایجاد مشاغل با بازدهی ابتکاری یاری می رساند.ـ خلاقیت فرصت کسب سود بیشتر را به افراد شاغل اعطا می کند. جمع بندی و نتیجه گیریبر مبنای آن چه نشان دادیم «خلاقیت» عاملی مؤثر در عرصهٔ مدیریت است؛ به ویژه آن که به تحولاتی عمیق در روش ها،سیاست ها و راه کارهای سازمانی و تولیدی می انجامد. مدیران خلاق و کارآفرین، همراه با سازمان های کارآفرین، قادرند توان خلاقهٔ افراد شاغل را (کارمندان، کارگران و صنعت گران) را شکوفا سازند. به عبارت دیگر، خلاقیت به افزایش فرصت های کار و شغل در کشور ـ از طریق افزایش بازدهی خلاق در عرصه های مختلف نظیر علم، صنعت، هنر، ورزش، وموارد متعدد دیگر ـ از توان مضاعفی برخوردار می گردد.در پایان مقاله، تلاش می کنیم نشان دهیم که با اِعمال و ترغیب خلاقیت در عرصه های مورد اشاره فرصت های اشتغال زایی فراوانی در کشور به وجود می آید. حوزهٔ علم و دانش:در این حوزه، موقعیت ها و فرصت های بسیاری برای ایجاد اشتغال در کشور وجود دارد. به عنوان نمونه می توان به چهار موقعیت و فرصت طلایی اشاره کرد:در کشور ما سازمان های پژوهشی فراوانی وجود دارند که در صورت توجه جدی به مطالعات وپژوهش های خلاق (نو و بدیع)، فضای مناسبی برای تحقیقات علمی، سازمانی، صنعتی و هنری به وجود خواهد آمد. در واقع با پدید آمدن تقاضا برای تحقیقات گوناگون، فرصت مناسبی برای اشتغال پژوهش گران جوان فراهم خواهد شد.دانشگاه ها و مدارس:اگر فضای آموزشی کشور به ترغیب دانشجویان و دانش آموزان به سوی مشاغل مولد و خلاق بپردازد، ایدهٔ فرصت اشتغال به چند برابر افزایش خواهد یافت. بدین منظور بازبینی محتوای دروس غیر کاربردی (بدون بازده

برای جامعه) و پرورش روحیهٔ خلاق و مولد در دانش آموزان و دانشجویان به اشتغال ورزی آنان در آینده کمک بسیاری خواهد کرد. سازمان ها:موقعیت دیگر در این مورد «سازمان ها» هستند. در کشور ما سازمان ها عمدتاً شکل دولتی دارند تا خصوصی. این شکل از کار و اشتغال نتیجه ای جز وابستگی به درآمد محدود سازمانی و اشتغال به کارهای نه چندان دلخواه ندارد. سازمان های دولتی کشور عمدتاً کمتر اهل ریسک و تحولند. به همین دلیل کمتر به خلق فرصت های بهتر اشتغال می پردازند. برای رفع این مشکل،تغییر در استراتژی های سازمانی از قالب سنتی به نوآوری (تحولی)، خلق سازمان های مولد و بهره ور، پرورش و جذب مدیران خلاق و کارآفرین به شکوفایی اشتغال مولد و بهره ور در جامعه کمک خواهد کرد.عرصهٔ صنعت و تولید:فرصت های اشتغال در این عرصه، به افزایش قابل توجهی نسبت به عرصهٔ قبل می رسد. در کشور ما صنایع دولتی به غول های صنعتی می مانند که فرصت رقابت را از سایر صنایع غیر دولتی و کوچک می گیرند. برای ایجاد اشتغال صنعتی و تولیدی لازم است صنایع غیر دولتی به سرعت گسترش یابند و فرصت ساخت و تولید بیشتر به آنان ـ و به هر فرد علاقه مند به این موضوع ـ داده شود. چنان چه جامعه فرصت آفرینش گری تولیدی را به افراد بدهد و امکانات در دسترس قرار گیرد، مشاغل تولید و صنعتی مولد به سرعت رشد پیدا می کنند و هماهنگ با استعداد های خلاقهٔ افراد، محصولات و تولیدات جدید تولید خواهند شد.در صنایع دولتی به بازبینی جدی در استراتژی ها (کوتاه مدت و بلند مدت) نیاز داریم تا بدین ترتیب صنایع از قالب غیر بهره ور به سوی بهره وری و پر بازده تغییر جهت دهند. قطعاً فضای رقابت داخلی و خارجی به استراتژی های جدید صنعتی که فرصت های اشتغال مولد و خلاق را فراهم می آورد، نیازمند است. در صنایع غیر دولتی نیز بیش از هر چیز به استراتژی های حمایتی برای بازدهی های نوآورانه نیاز است. صنایع غیر دولتی را باید به رقابت با صنایع نوآور تشویق کرد به نحوی که از چنگ اتکا به فرصت های دولتی رها شوند. در این صورت سرمایهٔ اصلی این صنایع انسان های خلاق آن خواهند بود، نه لزوماً سرمایه های مالی. آیا با تحولی عظیم و شگرف در این حوزه ها فرصتی برای بی کاری باقی خواهد ماند؟ عرصهٔ هنر و نشر:در این حوزه نیز در جذب مشتاقان به کار و تلاش تأثیر فراوانی دارد. بدون اغراق، در جامعهٔ ما فرصت های شغلی هنری اندکی برای مشتاقان کار وجود دارد. به عبارت دیگر، هنر تا رسیدن به شکل حرفه ای خود هنوز فاصلهٔ زیادی دارد. در حقیقت، این هنر حرفه ای است که می تواند زایش داشته باشد و کارآفرینی کند. موقعیت های هنری دیگر، در صورت حمایت قانونی، قابلیت اشتغال زایی بالایی برای جویندگان کار و اشتغال به وجود می آورنددر این عرصه شغل خوب فقط به نوع خاصی از مشاغل (پزشکی و مهندسی) نمی شود بلکه هزاران شغل را که از ظرافت ذوقی خاصی برخوردارند شامل می شود (منطقی، ۱۳۸۳).. امروزه در دنیا «هنر» یک گوهر گران قیمت محسوب می شود که هنرمندان از طریق آن به تعالی اقتصادی و اجتماعی می رسند. یکی از بزرگ ترین وظایف متولیان امر اشتغال، این است که فرصت برابری را برای رشد سایر حرفه ها، به ویژه مشاغل هنری، به وجود آورند.در نیل به این مقصود، اصلاح ساختار غیر خلاقانهٔ سازمان های متولی امور هنری، بازبینی قوانین و مقررات محدود کننده و آسیب زا، حمایت از هنرمندان خلاق و پویا، ایجاد فضای کار و رقابت در عرصه های گوناگون هنری، از واجبات به شمار می آیند. ورزش:عرصهٔ مهم پایانی ورزش است، چیزی که جوانان بسیاری مشتاق آنند. آیا ورزش را باید تفریح و سرگرمی تلقی کرد یا نوعی شغل و حرفه؟ در کشور ما تلقی اول بیشتر معنا دارد در حالی که ورزش می تواند یک شغل رسمی نیز باشد؛ اما همانند هنر ورزش نیز از ماهیت حرفه ای برخوردار نیست؛ بنابراین امری صرفاً تفننی تلقی می شود.در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، ورزش یک شغل به شمار می رود و دوستداران آن، متناسب با علایق و توانایی های خویش، به سوی این رشتهٔ جذاب گرایش می یابند. خاصیت ورزش حرفه ای این است که ورزشکار، متناسب با ذوق و استعداد خویش، پیشرفت می کند بنابراین فرد به فعالیت دلخواه و کسب درآمد می پردازد. در کنار تنوع مشاغل ورزشی می توان به فناوری های خلاق ورزشی نیز توجه کرد که فوق العاده اشتغال زا هستند.اگر ورزش صورتی حرفه ای پیدا کند، به سرعت فناوری های ورزشی و تولیدات مرتبط رشد خواهند کرد و امکان اشتغال بالای این عرصه نیز به وجود می آید. بدین منظور،

نیاز به تجدید نظر جدی در سیاست های ورزشی کشور داریم. در حقیقت، باید با نوآوری مشکلات را از پیش رو برداشت. اصلاح و بازبینی برنامه ها و مقررات سازمان های متولی ورزش در کشور، امکان توسعهٔ مشاغل ورزشی را به وجود می آورد. به طور کلی، خلاقیت در ورزش به معنایایجاد اشتغال حرفه ای و تدارک فرصت های تولید صنعتی در ورزش است.

تأسیس و باز آفرینی سازمان

...recreation of organizationمعنی،اهمیت،عوامل مفید و موانع کارآفرینی-کارآفرینی درون و برون سازمانی-ویژگیهای کارآفرینانمهدی یاراحمدی خراسانی

تأسیس و باز آفرینی سازمانV واحدهای تجاری کوچک §در زندگی ما واحدهای تجاری کوچک نقش اصلی یا محوری ایفا می کنند، زیرا ما فعالیت های اقتصادی شخصی خود را با کسانی انجام می دهیم که این واحدهای کوچک را اداره می نمایند.V معنی کارآفرین §توانایی در به کارگیری عوامل تولید (زمین، نیروی کاروسرمایه) از ویژگیهای کارآفرینان است. آنها با استفاده از این عوامل اقدام به تولید کالاها و خدمات جدید می کنند §.کارافرینان از اطلاعاتی استفاده می نمایند که برای تولید چیزی جدید در اختیار همگان قرار گیرد.کارآفرینیV اهمیت کار آفرینی §در حال حاضر موضوع کارآفرینی بین دانشجویان رشته اقتصاد و مدیریت اهمیت زیادی دارد §.در دهه ۱۹۶۰ موضوع کارآفرینی از اهمیت چندانی برخوردار نبود §.در دهه ۱۹۷۰ یک بار دیگر دیدگاهها عوض شد و اقتصاددانان که اصولاً به مساله تقاضا توجه می کردند، درراه خود بازماندند، زیرا این دستگاه نتوانست مانع از پدیده تورم شود، چون در آن دهه پیوسته افزایش می یافت §.کند شدن آهنگ رشد بخش های مختلف سیستم اقتصادی موجب شد بخش هایی که سرعت بیشتری داشتند به صورت چشمگیری مشخص گردند. آنها عبارت بودند از خدمات پزشکی ، صنعت الکترونیک ، روبات یا آدم آهنی ، مهندسی ژنتیک و چند رشته صنعتی دیگر.V فایده های کارآفرینی §کارآفرینی دست کم برای جامعه سه فایده دارد: باعث افزایش رشد اقتصادی می شود، بهره وری را بالا- می برد و باعث به وجود آمدن فن آوری ، کالاها و خدمات جدید می گردد و موجب جوان شدن بازار رقابت می شود.V کارآفرینان §عوامل اجتماعی و روانی به اضافه صلاحیت ها و شایستگی های ممتاز، از ویژگیهای کارآفرینان است.V عوامل روانی §نیاز به کسب موفقیت §مرکزکنترل §تحمل ریسک §رویارویی با وضع مبهم §رفتار از نوع AV باید های کارآفرینان §کارآفرینان باید اعتماد به نفس، پویایی، جرات و شهامت اقدامات شگرف داشته و خوشبین باشند و پا را از حد زندگی در مرزهای امن و دریافت چک حقوق مشخص فراتر گذارند.عوامل مفید و موانعی که بر سر راه کارآفرینی وجود داردV عوامل موثر(مفید §)تماس با بازار §شرکتهای پابرجای بازار §نیروی انسانی توانمند محلی §آموزش فنی و تقویت آن §کمک های عرضه کننده مواد اولیه و اعتبارات §سرمایه گذاریهای محلی §بانکداران آگاه و جسور محلی §مشاوران توانمند محلی §آموزش در زمینه نوآوری §الگوهای موفقV عوامل بازدارنده §نشناخن اصل یا مفهوم حیات (زیستن §)ناآشنایی بازار §نداشتن مهارت فنی §نداشتن سرمایه اولیه §ناآگاهی از نظر تجارت §ارضاشدن ، نداشتن شایستگی §نشانه هایی از ضعف در اجتماع §سازمان دستبند طلایی به دست اعضا می زند §فشارهایی که زمان وارد می آورد، بیراهه رفتن ها §موانع قانونی، مقررات دست و پاگیر §سازمانهای انحصاری، وضع قوانینی در حمایت از صنایع داخلی §ندادن جواز (یا حق انحصاری)کارآفرینیV بازآفرینی سازمان §مدیران روز به روز به این معما اعتقاد پیدا می کنند که در درون و اطراف سازمان" تنها پدیده تغییر است که تغییر نمی کند ".§ مدیران و همکاران سازمانی باید تلاش زیادی کنند تا بتوانند پیوسته خود را با دنیای در حال تغییر سازگار نمایند و همگام با این تغییرات حرکت کنند.V

کارآفرینی درون سازمانی §بسیاری از شرکت های بزرگ که فعالیت خود را با کارآفرینی آغاز کردند امروز ان ویژگی را از دست داده اند. هر قدر بزرگتر می شوند ، توانایی آنها در نوآوری و انعطاف پذیری کمتر می شود §.شرکتهای بزرگ هم می توانند راه هایی بیابند و خود را با شرکت های کوچك و رقیب (که با جثه ضعیف می توانند با سرعت بیشتری بدوند) همگام نمایند §.مقصود از کارآفرینی درون سازمانی، که به شیوه ای آشکار نمایشی از "کارآفرینی"است، این است که سازمان ها در درون خود و در ساختار کنونی دست به اقدامات تازه ای بزنند.

کارآفرینی چیست

؟ ... What is Entrepreneurship?اقتصاد دانان نخستین کسانی بودند که به تشریح کارآفرین و کارآفرینی پرداختند کارآفرینی چیست؟کارآفرینی : واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی Entreprendre به معنای " متعهد شدن " نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژنامه دانشگاهی وبستر : کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یك فعالیت اقتصادی را سازماندهی ، اداره و تقبل کند.اقتصاد دانان نخستین کسانی بودند که در نظریه های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین و کارآفرینی پرداختند. ژوزف شومپیتر کارآفرین را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می داند و می گوید: نقش کارآفرین نوآوری است . از دیدگاه وی ارائه کالایی جدید ، ارائه روشی جدید در فرآیند تولید ، گشایش بازاری تازه ، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت و... از فعالیت های کارآفرینان است. کرزنر نیز که از استادان اقتصاد دانشگاه نیویورک می باشد کارآفرینی را این گونه تشریح می کند : کارآفرینی یعنی ایجاد سازگاری و هماهنگی متقابل بیشتر در عملیات بازارها.کارآفرینی سازمانی :فرآیندی است که در ان محصولات یا فرآیند های نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده ، به ظهور می رسند.به تعریفی دیگر : فعالیتهای کارآفرینانه فعالیت هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می باشد.کارآفرین سازمانی:کسی که تحت حمایت یك شرکت ، محصولات ، فعالیتها و تکنولوژی جدید را کشف و به بهره داری می رساند.کارآفرینی :فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید می گردد.کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعهٔ منحصر به فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصتها.کارآفرین (مستقل) :فردی که مسؤلیت اولیه وی جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می نماید و تمرکز او بر نواوری و توسعه فرآیند ، محصول یا خدمات جدید می باشد. به عبارت دیگر ، کارآفرین فردی است که یك شرکت را ایجاد و اداره می کند و هدف اصلی اش سود آوری و رشد است . مشخصه اصلی یک کارآفرین ، نوآوری می باشد.کارآفرین شرکتی :کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید و نظام های سازمانی نوین است.ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان :دیوید مک کللند از استادان روانشناسی دانشگاه هاروارد آمریکا که اولین بار" نظریه روانشناسی توسعه اقتصادی "را مطرح نمود ، معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشور های در حال توسعه مربوط به عدم درك خلاقیت فردی است بنابر عقیده ایشان با یک برنامه صحیح تعلیم و تربیت می توان روحیه کاری لازم را در جوامع تقویت نمود ، به گونه ای که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم آید.کارلند و همکارانش اهم ویژگیهایی را که در مورد کارآفرینان مورد بررسی واقع و تأیید شده بودند ، جمع آوری نمودند که اهم آنها عبارتند از:- نیاز به توفیق- تمایل به مخاطره پذیری- نیاز به استقلال- کارآفرینان دارای مرکز کنترل درونی هستند.- خلاقی

What is Entrepreneurship?

Paul Di-Masi

'(

(document.write(addy۴۶۳۱۳

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید

>--!

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

script> There has been a great deal of attention paid to the subject of>/ entrepreneurship over the past few years, stemming primarily from the discovery by economic analysts that small firms contri-bute considerably to economic growth and vitality. Moreover, many people have chosen entrepreneurial careers because doing so seems to offer greater eco-nomic and psychological rewards than does the large company route. Programmes, such as the TKMPK strive to identify potential entrepreneurs from within the target group of unemployed graduates and, to a certain extent, teach entrepreneurship.Yet, despite all of the discussion and attention paid to this issue, two fundamental questions remain unanswered: What is entrepreneurship? and Can you measure it? Clearly, in the context of TKMPK participant selection, these are two questions that need answering!Peter Kilby once compared entrepreneurship to the imaginary animal, the Heffa-lump:It is a large and important animal which has been hunted by many individuals using various ingenious trapping devices … All who claim to have caught sight of him report that he is enormous, but they disagree on his particulari-ties. Not having explored his current habitat with sufficient care, some hunters have used as bait their own favourite dishes and have then tried to persuade people that what they caught was a Heffalump. However, very few are convinced, and the search goes on (Kilby, Hunting the Heffalump: Entrepre-neurship and Economic Development, ۱۹۷۱).What

is Entrepreneurship?Many definitions of entrepreneurship can be found in the literature describing business processes. The earliest definition of entrepreneurship, dating from the eighteenth century, used it as an economic term describing the process of bearing the risk of buying at certain prices and selling at uncertain prices. Other, later commentators broadened the definition to include the concept of bringing together the factors of production. This definition led others to question whether there was any unique entrepreneurial function or whether it was simply a form of management. Early this century, the concept of innovation was added to the definition of entrepreneur-ship. This innovation could be process innovation, market innovation, product innovation, factor innovation, and even organisational innovation. Later definitions described entrepreneurship as involving the creation of new enterprises and that the entrepreneur is the founder.Considerable effort has also gone into trying to understand the psychological and sociological wellsprings of entrepreneurship. These studies have noted some common characteristics among entrepreneurs with respect to need for achievement, perceived locus of control, orientation toward intuitive rather than sensate thinking, and risk-taking propensity. In addition, many have commented upon the common, but not universal, thread of childhood deprivation, minority group membership and early adolescent economic experiences as ty-pifying the entrepreneur.At first glance then, we may have the beginnings of a definition of entrepreneurship. However, detailed study of both the literature and actual examples of entrepreneurship tend to make a definition more difficult, if not impossible.Consider, for example, the degree to which entrepreneurship is synonymous with 'bearing risk', 'innovation', or even founding a com-pany. Each of the terms described above focuses upon some aspect of some entrepreneurs, but if one has to be the founder to be an entrepreneur, then neither Thomas Watson of IBM nor Rey Kroc of McDonald's will qualify yet few would seriously argue that these individuals were not entrepreneurs.Although risk bearing is an important element of entrepreneurial behaviour, many entrepreneurs have succeeded by avoiding risk where possible and seeking others to bear the risk. As one extremely successful entre-preneur has said 'My idea of risk and reward is for me to get the reward and others to take the risks'.Creativity is often not a prerequisite for entrepreneurship either. Many successful entrepreneurs have been good at copying others and they qualify as innovators and creators only by stretching the definition beyond elastic limits.There are similarly many questions about what the psychological and social traits of entrepreneurs

are. The same traits shared by two individuals can often lead to vast different results: successful and unsuccessful entrepreneurs can share the characteristics commonly identified. As well, the studies of the life paths of entrepreneurs often show decreasing 'entrepreneurship' following success, which tends to disprove the centrality of character or personality traits as a sufficient basis for defining entrepreneurship.So, we are left with a range of factors and behaviours which identify entrepreneurship in some individuals. All of the above tends to reinforce the view that it is difficult, if not impossible to define what an entrepreneur is, and that the word itself can be best used in the past tense to describe a successful business person.Measuring EntrepreneurshipDespite the above, there is remains a powerful impulse, particularly amongst enterprise development practitioners, to measure entrepreneurship in some way. These measurement attempts can range from simple checklists through to complex and detailed computer programmes. This need for a definition and measure of entrepreneurship is because, however defined, the entrepreneur is the key to the successful launch of any business.He or she is the person who perceives the market opportunity and then has the motivation, drive and ability to mobilise resources to meet it. The major characteristics of entrepreneurs that have been listed by many commentators include the following. * Self confident and multi-skilled. The person who can 'make the prod-uct, market it and count the money, but above all they have the confidence that lets them move comfortably through unchartered waters'. * Confident in the face of difficulties and discouraging circumstances. * Innovative skills. Not an 'inventor' in the traditional sense but one who is able to carve out a new niche in the market place, often invisible to others. * Results-orientated. To make be successful requires the drive that only comes from setting goals and targets and getting pleasure from achieving them. * A risk-taker. To succeed means taking measured risks. Often the successful entrepreneur exhibits an incremental approach to risk taking, at each stage exposing him/herself to only a limited, measured amount of personal risk and moving from one stage to another as each decision is proved. * Total commitment. Hard work, energy and single-mindedness are essential elements in the entrepreneurial profile. However, two warnings need to be attached to this partial list of entrepreneurial qualities.Firstly, selecting individuals for enterprise development training by such a set of attitudes and skills in no way guarantees business success.Secondly, the entrepreneurial characteristics required to launch a business successfully are often not those required for growth and even more frequently not those required to manage it once it grows to any

size. The role of the entrepreneur needs to change with the business as it develops and grows, but all too often he or she is not able to make the transition.Visionaries and ManagersIn new and emerging businesses, the person who starts the business is often an entrepreneur a visionary.The visionary who starts a business with a fresh idea -- to make something better or less expensively, to make it in a new way or to satisfy a unique need -- is often not primarily interested in making money. The visionary wants to do something that no one else has done because they can, because it is interesting and exciting, and because it may be meeting a need. Once the business begins to have some success, then the nature of the processes needed change.At this stage, the infant business experiences its first set of challenges: ⁕ How does the visionary entrepreneur transfer the skills and the inspiration that made the little enterprise a success into something larger? ⁕ How does the business deal with cash flow constraints? ⁕ How does it obtain the legitimacy necessary to enable it to borrow? Often, the visionary is not interested in these issues. Visionaries are notoriously poor at supervising staff, negotiating with investors, or training successors. The business now needs a professional management focus, which calls on a different set of skills, to manage and sustain growth, that are distinct from the skills necessary to start an enterprise and promote a vision.Applying management skills allows the adolescent enterprise continues to do well, but the business culture begins to change. The emphasis of management is structure, policies, procedures and the bottom line, that is profitability. Then the business reaches the next challenge: the maturing enterprise now requires a management structure or governance to create checks and balances and to ensure that the management focus does not become too powerful and overwhelm the entrepreneurship necessary to create rapid growth and access new markets.Businesses in emerging industries go through these three stages characterised by vision, management, and governance. Upon developing into an institutionalised company with appropriate governance structures, the business encounters a new set of challenges that are common to all industries: ⁕ How does the business preserve its vision? ⁕ How does it balance growth, risk, and profitability? ⁕ How does it establish a governance system that holds management accountable without undermining its independence and flexibility? ConclusionThis business development cycle described above is common amongst successful businesses. The cycle itself raises the issue of what to focus on when attempting to select a business idea to take part in a programme such as the TKMPK. The real danger for those involved

in selection activities is that of selecting entrepreneurial qualities over managerial skills. This may thereby condemn the business to uneven growth, poor management and ultimate failure, as the enterprise does not respond adequately to new market and trading conditions. A further danger is attempting to select people over ideas.The focus of any predicative element in the selection process, therefore, needs to be on a balance of both entrepreneurial and managerial qualities. And the major determinant in selecting a participant for business management training must remain the business idea itself.

<div class="e>

خلاقیت در مدیریت

... creativity in management خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرزی نوین

با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونیها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییر پذیری و نیز غیر قابل پیش‌بینی بودن این تغییرات ، آنچه که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری و پیشرفت و ترقی آنها مدد می رساند ، همانا استفاده از فرصتها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی گردد مگر با درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه ، جامعه بکوشند . از خلاقیت تعاریف متعددی شده است اما خلاقیت از دیدگاه سازمانی عبارت است از ارایه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت سازمان و نوآوری.افزایش خلاقیت در سازمانها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات ، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع ، کاهش بورو کراسی، افزایش رقابت ، افزایش کارایی و بهره وری ، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد .نقش مدیر در پرورش خلاقیت ، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان ، پیدا کردن ذهنهای خلاق و استفاده از خلاقیت دیگران است . نظام مدیریت مشارکتی با تکیه بر خود کنترلی کارکنان ، مشورت ، تشویق به ابتکار و احترام به افراد ، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می کند . تکنیک های خلاقیت گروهی شامل تحرک مغزی ، گردش تخیلی، تفکر موازی ، ارتباط اجباری ، شش کلاه تفکر ، از تکنیکهای مؤثر در تقویت تفکر خلاق هستند. خلاقیت دارای سه مؤلفه است: تخصص ، تفکر خلاق و انگیزش که می تواند درونی و بیرونی باشد ، مدیران روی هر سه این خصوصیات می توانند اثر گذارند ولی بر روی انگیزش کارکنان بیشتر از دو مؤلفه دیگر تأثیر گذار هستند . مقدمهبا پیشرفت روز افزون دانش و فناوری وجریان گسترده اطلاعات ، امروزه‌جامعه‌ما نیازمند آموزش‌مهارتهایی‌است‌که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود. . هدف‌باید پرورش‌انسانهایی‌باشد که‌بتوانند با مغزی‌خلاق‌با مشکلات‌روبرو شده‌و به‌حل‌آنها بپردازند. به‌گونه ای که‌انسانها بتوانند به خوبی‌با یکدیگر ارتباط‌برقرار کرده‌و با بهره‌گیری‌از دانش جمعی‌و تولید افکار نو مشکلات‌را از میان‌بردارند. امروزه‌مردم‌ما نیازمند آموزش خلاقیت هستندکه با خلق‌افکار نو به‌سوی‌یک‌جامعه‌سعادتمند قدم‌بردارند.رشد فزاینده اطلاعات سبب‌شده‌است‌که‌هر انسانی‌از تجربه‌و علم‌و دانشی‌برخوردار باشد که دیگری فرصت کسب‌آنها را نداشته‌باشد، لذا به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین‌انسانها یکی‌از رموز موفقیت در دنیای امروز است هیچ‌کس‌قادر نیست به میزان اطلاعات واقعی‌هر کس‌که در گوشه ذهن‌او نهفته است پی‌ببرد. این اطلاعات زمانی‌به حرکت درمی‌آید که انگیزه‌ای قوی سبب رها شدن آن به‌بیرون ذهن می شود. در این‌مرحله انسانها به سرنوشت‌یکدیگر حساسند و در

جهت رشد یکدیگر می کوشند و در نهایت سبب می‌شود جریانی از علم و دانش‌و تجربیات میان آنها جاری شود که همین امر زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت خواهد بود.یکی‌از عوامل‌مؤثر در بروز خلاقیت‌در یک‌جامعه زمینه‌سازی‌و بسترسازی‌در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی‌است‌که در آن همگان در تلاش‌برای‌رشد دادن دیگری هستند و با تاثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمك می کنند.یکی از شرایط لازم‌برای‌پدیدار شدن‌افکار نو،وجود آرامش برای مغز است به همین خاطر لازم است انسانها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و سبب‌ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. با افزایش سپرده‌گذاریهای اخلاقی می‌توان شرایط را برای شکل‌گیری یک‌محیط‌آرامبخش در جامعه فراهم‌کرد، کاهش سپرده‌گذاریهای اخلاقی در جامعه سبب‌می‌شود که زمینه برای گسسته شدن روابط اجتماعی گسترش‌یابد و با سست‌شدن پیوندهای اجتماعی شرایط لازم برای بروز خلاقیت در جامعه سخت‌تر می‌شود. زیرا فرصتی برای‌تفکر کردن وجود نخواهد داشت تعریف خلاقیت از خلاقیت" CREATIVITY "تعریفهای زیادی شده است . در اینجا برخی از تعاریف مهم راموردبررسی قرار می دهیم :خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان ؛خلاقیت به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یك فکر یا مفهوم جدید است ؛خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یك انگاره یا اندیشه جدید در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یك محصول جدید است ؛ خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یك راه طی شده قبلی به طرزی نوین.الف – تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی : خلاقیت یکی از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است . تفکر عبارت است ازفرایند بازآرایی یا تغییراطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت .تفکر بر دونوع است : ۱ – تفکر همگرا ۲ – تفکر واگرا۱ – تفکر همگرا عبارت است از فرایند بازآرایی یا دوباره سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت .۲ – تفکر واگرا عبارت است از فرایند ترکیب و نوآرایی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت ، خلاقیت یعنی تفکر واگرا.براساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمی با قوه تخیل یا توانایی تصویرسازی ذهنی دارد. این توانایی عبارت است از فرایند تشکیل تصویرهایی از پدیده های ادراك شده در ذهن و خلاقیت عبارت است از فرایند یافتن راههای جدید برای انجام دادن بهتر کارهاخلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدید برای حل مسائل خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرحهای نوین برای تولیدات و خدمات جدید استمرار آن پس از غیبت آن پدیده‌ها.ب – تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمان «مثلا افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یاخدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و...».روبرت جی استرنبرگ و لیندا ای اوهارا ۱ در بررسی های خود شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانسته اند:دانش: داشتن دانش پایه ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی؛توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسایل؛سبک فکری : افراد خلاق عموما در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد ، سبک فکری ابداعی را بر می گزینند؛انگیزش : افراد خلاق عموما برای به فعل درآوردن ایده های خود برانگیخته میشوند؛شخصیت:افرادخلاق عموما دارای ویژگیهای شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه همرنگ جماعت شدن هستند؛ محیط: افراد خلاق عموما در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند.این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارایی برنامه های آموزش خلاقیت تاکید صرف این برنامه ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع موثر در خلاقیت است.جایی که سایر عوامل نیز تاثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه های آموزش خلاقیت ایفا می کنند(استنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷)۲ جورج اف نلر در کتاب هنر وعلم خلاقیت برای خلاقیت مراحل چهارگانه: آمادگی (preparation)، نهفتگی، اشراق و اثبات (Verification) را ذکر کرده است۲از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع آوری اطلاعات با

مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می شوند.در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می کنند.در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات ، اندیشه ها،تجارب و زمینه های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد.درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه)فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسئله) به خلق و ظهور ایده ای جدید و بدیع منجر می شود. در نهایت فرد خلاق در صدد برمی آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند. نوآوریمنظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر، نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول ، فرایند وخدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.خلاقیت و نوآوری چگونه با هم مرتبط شده اند؟خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه ها به شیوه ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمول بین اندیشه ها.یک سازمان که مشوق نوآوری است ساز مانی است که دیدگاههای ناشناخته به مسایل یا راه حلهای منحصر برای حل مسایل را ارتقا می دهد.نو آوری فرایند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می توانند نوآوری را ایجاد کنند.آنها به ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می‌شوند.چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می گذارند؟بر اساس پژوهشهای گسترده ،با توجه به متغیرهای ساختاری می توانیم سه گزاره را بیان کنیم.اول اینکه ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که تخصص کاری آنها پایین تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است.همچنین انعطاف پذیری ، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوریها را آسان تر می کند، بیشتر می‌کنند.دوم اینکه دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است.فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می دهد که بتوانند برای نو آوری هزینه کنند و شکستها را بپذیرند.در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می رساند.البته هیچ یک از این سه متغیر نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند.چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟سازمانهای نو آور فرهنگی مشابه دارند.آنها تجربه کردن را تشویق می کنند.آنها هم به موفقیتها و هم به شکستها پاداش می‌دهند.آنها از اشتباهات تجربه کسب می‌کنند.یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است:-۱پذیرش ابهام؛-۲شکیبایی در امور غیر عملی؛-۳کنترل های بیرونی کم؛-۴بردباری در مخاطره؛-۵شکیبایی در برخوردها؛۶- تاکید بر نتایج تا بر وسایل.؛۷-تاکید بر نظام باز.سازمان از نزدیک محیط را کنترل می کند و سریعا به تغییرات آنطور که اتفاق می‌افتند پاسخ می‌دهد.کدام متغیرهای منابع انسانی بر نو آوری اثر می گذارند؟در مقوله منابع انسانی در می‌یابیم که سازمانهای نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روز آمد باشد تشویق می‌کنند.امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می دهند که تغییر پذیر باشند. زمانی که اندیشه ای جدید تکامل می یابد پیشتازان تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می بخشند و آن را حمایت می کنند بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان میدهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد آمد. ویژگیهای افراد خلاقروانشناسان سعی داشته اند تامشخصات افرادی که دارای سطح بالایی از خلاقیت هستند مشخص کنند، «استیز» عوامل زیر را برای افراد خلاق بیان داشته است :۱ – سلامت روانی و ادراکی : توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع؛۲ – انعطاف پذیری ادراک : توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی؛۳ – ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید؛۴ – ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و درنظرگرفتن چالشهای جدیدمسائل پیچیده؛۵ – استقلال رای و داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نو عده ای دیگر ویژگیهای افراد خلاق را به صورت زیر دسته بندی می کنند:۱ – خصوصیات ذهنی – کنجکاوی – دادن ایده های زیاد درباره یک مسئله – ارائه ایده های غیرعادی – توجه جدی به جزئیات – دقت و حساسیت نسبت به محیط به خصوص به نکاتی که درنظر دیگران عادی به شمارمی

روند- روحیه انتقادی - علاقه وافر به آزمایش کردن و تجربه - نگرش مثبت نسبت به نوآفرینی۲ - خصوصیات عاطفی - آرامش و آسودگی خیال - شوخ طبعی - علاقه به سادگی و بی تکلمی در نوع لباس و جنبه‌های گوناگون زندگی - دلگرمی و امید به آینده - توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با دیگران - اعتماد به نفس و احترام به خود- شهامت۳ - خصوصیات اجتماعی - پیش قدمی در قبول و رویارویی با مسایل - مسئولیت پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت های گوناگون - قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگرانفرصتهای خلاقیت فرصتهای خلاقیت در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصتهای خارجی تقسیم بندی شده است: وقایع غیرمنتظره : مثل شکستها یا موفقیتهای غیرمنتظره، ناسازگاریها و نیازهای فرایندی و تغییرات در صنایع و بازارها.سه فرصت خارجی در محیط علمی و اجتماعی سازمان نیز عبارت است از: تغییرات جمعیتی و تغییر نگرش ودانش جدید.اهمیت خلاقیت و نوآوری خلاقیت و نوآوری موجب خواهدشد که موارد ذیل تحقق یابد:- رشد و شکوفایی استعدادها و سوق‌دهنده به سوی خودشکوفایی؛- موفقیتهای فردی ، شغلی و اجتماعی؛- پیدایش سازمان؛- تولیدات و خدمات؛- افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات؛- افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت؛- کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع؛- افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان؛- ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان؛- ارتقای بهره وری سازمان؛- موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان؛- رشد و بالندگی سازمان؛- تحریک و تشویق حس رقابت؛- کاهش بوروکراسی اداری «کاهش پشت میزنشینی ومشوق عمل گرایی»؛- تحریک و مهیاکردن عوامل تولید.ویژگیهای سازمان خلاق برخی از ویژگیهای سازمان خلاق عبارتند از:- رقابت کامل و فشرده است : در یک سازمان درصورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد؛- فرهنگ : یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می کند فرهنگ مردم است . برپایه یک فرهنگ خوب ، اتلاف وقت گناه محسوب می شود. بدیهی است درچنین بستر مناسبی جهت رقابت، خلاقیت یا سازمانهای پویا بهتر شکل می‌گیرد.- دسترسی به مدیران : سازمانهای خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی می توانند افکار و نظرات دیگران رامستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.- احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می توانند همگام با نیازهای سازمان ، رشد کنند.- ارائه خدمات مردمی : هدف نهایی در این سازمانها توجه به نیازمندیهای جامعه وجلب رضایت آحاد مردم است .- در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرارگرفتن درجایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند؛ کارگروهی روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمانها و درنتیجه برخورداری آنها ازامنیت شغلی از دیگر ویژگیهای این سازمانهاست - استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمانها تمامی مدیران ، مسئله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی کنند. طبیعی است در چنین سازمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه به این باور رسیده اندکه تغییر یک ارزش مثبت است .نقش مدیر در پرورش خلاقیت: نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت ونوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد آنها میتواند مانع این امر حیاتی شود.هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیداکردن ذهنهای خلاق .مدیرخلاق باید فضایی بیافریند که خود بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیزبرای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است وبه نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هرکسی خود مشکل خود را حل کند.برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها و همین طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است وبدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره ای ندارند. یک سازمان خلاق تا

اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است . خودکنترلی خود را درخواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می گـذارد مـدیران می‌تواننـد هر سه‌مولفه‌خلاـقیت یعنی تخصـص، مهارتهـای‌تفکر خلاـق و انگیزش را تحت‌تـاثیر قرار دهنـد. اما واقعیت آن‌است کـه تاثیر گـذاری‌بر دو مولفه‌اول‌بسـیار دشـوارتر و وقـت گیرتر از انگیزش‌اسـت انگیزش‌درونی‌را می‌توان‌حـتی‌با تغییرات‌جزئی‌در محیـط سازمان به طور قابل‌ملاحظه‌ای‌افزایش‌داد. این بـدان معنا نیست که مـدیران بایـد بهبود تخصـص و مهارتهای تفکر خلاق را فراموش کننـد. اما زمانی که‌اولویت‌بنـدی‌در اقـدام‌مطرح‌می‌شود، آنها بایـد بداننـد که‌اقـدامات‌موثر بر انگیزش درونی، نتایـج فوری‌تری را موجب‌خواهنـد شد. خلاقیت گروهی سازمانها می توانند از انواع تکنیک های توسعه خلاقیت گروهی به شـکل جـدی ومستمر اسـتفاده کننـد این تکنیک ها از این قرارند:تکنیک تحرک مغزی (طوفان فکری): یکی از تکنیک های متداول در ایجـاد خلاـقیت و فعـال سـاختن انـدیشه‌ها به صورت گروهی، تکنیـک تحرک مغزی است. در این تکنیـک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شـده و از آنان خواسـته می‌شود فی‌البـداهه و به سـرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسـخی بیابند. پاسخ‌ها بر روی تابلویی نوشـته می‌شونـد به طوری که همه اعضای جلسه می‌تواننـد آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشـنی ذهن دیگری شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، افراد در حالت گروهی بیسـش از حالت انفرادی قـدرت تصور خلاق بروز می دهنـد. رقابت نیز عامل دیگری اسـت که در جلسات تحرک مغزی مومجب افزایش اثربخشـی می گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و یا ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضـای جلسه بـا فراغت خـاطر به اظهـارنظر بپردازنـد و محیطی مساعـد برای خلاـقیت ایجـاد گردد. نکته دیگری که در مـوثر بودن تحرک مغزی قابـل ذکر است فی‌البـداهه بودن نظرات است.تکنیک خلاقیت شـش کلاه تفکر: «ادوارد دوبونو» پـدر تفکر خلاق در کتاب «شش کلاه‌تفکر» یک‌روش‌خلاقانه ارایه می کند و از طریق‌آن‌می کوشد نشست‌افراد به‌دور یکدیگر را به‌اقدامی‌ثمربخش‌و کارا تبدیل کنـد.«دوبونو» سعی‌می کند به‌کسـانی که‌به‌دور هم جمع می‌شونـد، بیـاموزد که به تفکر خود نظم دهنـد و آنگـاه‌در این‌میان به راههای‌خلاقانه بیندیشند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه‌بندی و اولویت‌بندی کرده و در تصمیم گیریها از آن استفاده کنند. گردش تخیلی: در سـال ۱۶۹۱ روانشناسـی به نـام گوردون (W.J.Gordon) نتایـج پژوهش‌های ۱۰ سـاله خـود را در مورد افراد خلاق منشـر کرد و ضـمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حـالت را ایجاد کنیم خلاقیت امکان وجود می‌یابـد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به کارگیری یـک جریان تمثیلی و اسـتعاره‌ای به گردشـی تخیلی ترغیب می‌کرد و در این حالت ایـده‌ها و نظرات بـدیعی را کشف می کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دسـتاویز اسـتعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسـید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسـی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسـات خلاـقیت به کمـک اسـتعاره و تخیـل کـار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می گرفت و از این رو روش «گوردون» را شیـوه تلفیق نامتجانس‌هـا (Synectics) نیز نامیـده انـد.تهییـج‌ذهنی‌یا تکنیـک گوردون روشـی است بسیار منـاسب‌جهت یـافتن راه‌حلهـای جدیـد برای‌مسئله و نیز برای اکتشافـات‌علمی و فنی. این‌روش فراینـدی خـاص و منحصـر به‌فرد و در عین‌حـال‌موثر دارد. فرایند به کارگیری این رویکرد عبارت است از: الف «شـناسایی و تجزیه وتحلیل مشـکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن ب «کشف راه حلهایی برای آن جوهره ازطریق دیـدگاه غیرمرتبط با موضوع ج «تلاش برای تبـدیل راه حلهای به دست آمده به راه حل نهـایی . در جلسـاتی که از این روش اسـتفاده می شود فقـط رهبر گروه از اصـل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می شود دقیقـا اصـل موضـوع نیست بلکه موضوعی نزدیـک به آن است.تفکر موازی: واضع این شـیوه «ادوارد دوبونو» روش معمول تفکر را هماننـد حفر گودالی توصـیف می کنـد که بـا افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می‌سازد و از دیـدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می ماند درحالی که تفکر موازی نگاه فردرا به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صـرفا به

اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه آنهارا تغییرداده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می کند.یکی از راههای تحقق تفکر موازی ،ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن (Intermediate impossible) است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نوعملی دست یافت. راه دیگر درتفکرموازی پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می گشایید و لغاتی را می‌خوانید و می کوشید تا آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده وبه نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید.ارتباط اجباری: یکی دیگر از شیوه‌های آشکارساختن خلاقیتها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد شیوه ارتباط اجباری است .د راین شیوه همان طورکه از نام آن استفاده می‌شود باید بین دو گروه از پدیده ها ارتباطی اجباری ایجادکرد.نتیجه گیری گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد ، کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونیها به پیش روند . بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی ، سازمانهایی در رقابت با سایرین موفق ترند که بتوانند از فرصتهای پیش‌رو ، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نو آوری امکان پذیر نیست. از مهمترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود یکی افزایش انگیزش در میان کارکنان است انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب به افراد ، ایجاد هماهنگی مناسب با کارکنان ، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار نیز از عوامل افزایش انگیزش درونی به شمار می‌روند همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی نیز انگیزش را در افراد افزایش می‌دهد، ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و نیز ترکیب اندیشه‌های متفاوت می‌تواند اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش داده و در نتیجه تجربیات و مهارتهای تفکر خلاق را ارتقا می‌بخشد پاداش و تشویق ، ارتقای شغلی ، اعتنا و اعتماد ، عدم ارزیابیهای بی مورد و وقت گیر و ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و بیم ، حمایت سازمانی تقویت همکاریهای متقابل و احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران و ایجاد جذابیت کاری برای کارکنان ، همه از جمله عوامل مهمی هستند که مدیران با تأثیر بر آنها و نیز اثرگذاری بر روی دو مؤلفه دیگر یعنی تخصص و تفکر خلاق ، می توانند به ارتقا و پیشرفت سازمان خود و در نتیجه ترقی جامعه کمک کنند

creativity in management

Creativity in management is an essential aspect of modern business, and creativity in general should be at the heart of a successful organisation.Creative people are needed in any business, and that includes those who are adept at managing creativity. Whether a manager or employee is naturally creative or not, innovation and creativity in the workplace can be aided by gaining knowledge of methods such as lateral thinking and provocation.Below you will find articles containing expert knowledge on creativity in business and creative problem solving examples.

کارآفرینان سازمانی

.. organizational entrepreneurshipکارآفرینی سازمانی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب سازمان استهاشم آقازاده - حسین رضازاده

اشارهدردنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمانهایی است که بین منابع کمیاب و قابلیتهای مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی داری برقرار سازد. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه، حرکت روبه جلو و با

شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش وحصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.امروزه که کار و فعالیت شکل تازه ای به خود گرفته است و به سوی خودکارفرمایی و خوداشتغالی در حرکت است. کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می کنند. تجارب کشورهایی مانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیتهای چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می بالند. باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصتهای شغلی جدید نمی پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم دست به تخریب خلاق می زنند تا از دل ویرانه های کهن بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند.کشور ما که با مشکلات زیاد اقتصادی مانند نرخ بالای تورم و بیکاری مواجه است برای رهایی از این مسائل در بخش خصوصی و دولتی نیاز به کارآفرینان سازمانی با شهامت، خلاق، نوآور و ریسک پذیر دارد تا در راستای رشد و توسعه سازمان و جامعه خود دست به کار شده و طرحی نو دراندازند.باتوجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و باتوجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می طلبد، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (بویژه تحصیلکردگان) کارآفرین سازمانی برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع درحال توسعه ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است.مقدمهدرجهان کنونی سیستم اقتصادی سرعت زیادی به خود گرفته است و شرکتهایی که نتوانند پابه پای آن حرکت کنند به سرنوشت دایناسورها محکوم خواهندشد.شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حلهای جدید و متفاوتی راطلب می کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصتهای شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده ای هستند که موجب می شوند سیاستگذاران و تصمیم سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست.اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در زمینه های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده اند و از آنها نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می شود. چرخهای توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی آید. دراهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰ - ۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها ۵۰۰ موسسه کارآفرینی شروع به کار کرده اند و حتی بسیاری از شرکتهای بزرگ جهانی برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده اند.آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه بیش از پیش احساس می شود، پرداختن به این مقوله اساسی، یعنی کارآفرینی است. زیرا مسلماً کارآفرینان باتوجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع لازم برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب و کار جدید ایجاد کرده و با نوآوری صنعتی بر توسعه دامنه محصولات و خدمات بیفزایند (آذرهوش و همکاران، ۱۳۷۷).امروزه نیروی انسانی به عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح می باشد. در این بین کارآفرینان به طورخاص دارای نقشی موثرتر در فرایند توسعه اقتصادی می باشند. تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرکهای تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است (وارث، ۱۳۷۸).آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است.در این روش که عنوان کارآفرینی یافته، انسانها به گونه ای پرورش می یابند که خود درجهت خلق کار قدم بردارند. مشاهدات حاصل از اعمال این متدولوژی به صورت موردی درقالب مأموریت اجتماعی، اهداف، مقصد مشخص، و نیز فعالیتهای مترتب آن منعکس گردیده اند (شفیعا، ۱۳۷۱).کارآفرینیکارآفرینی، واژه ای است نو که از

معنی کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن پی برد. این واژه به جای کلمه ENTERPRENEURSHIP به کار می رود که در اصل از کلمه فرانسوی ENTERPRENDER به معنای متعهدشدن نشأت گرفته است.بنابر تعریف واژه نامه وبستر کارآفرین کسی است که متعهـــد می شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی اداره و تقبل نماید» (اسکندانی، ۱۳۷۹). بعضی از دانشمندان نظیر شومپیتر، کارآفرین را مهمترین عامل توسعه اقتصادی دانسته اند.وی معتقد است کارآفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک پذیری، هوش، اندیشه، و وسعت دید، فرصتهای طلایی می آفریند. او قادر است که با نوآوریها تحول ایجاد کند و یک شرکت زیان ده را به سوددهی برساند.سیر تطور و تکامل فعالان اقتصادی یا کارآفرینان نشان می دهد که کارآفرینی در نظریه های اقتصادی تبلوریافته و به عنوان عامل اصلی ایجاد ثروت یا موجد ارزش اقتصادی شناخته و از قرن پانزدهم تاکنون در کانون بحث مکاتب مختلف اقتصادی قرار داشته است (اسکندانی، ۱۳۷۹). اما سابقه مفهوم کارآفرینی در دانش امــروزی به دویست سال پیش برمی گردد. اولین کسی که این مسئله را مطرح کرد فردی به نام کانتیلون است. این واژه دستخوش تعاریف جدید شده و ترجمه آن در ایران به معنای همان کسی است که زیربار تعهد می رود. امروزه بسیاری از شرکتها به لزوم کارآفرینـــی سازمانی پی برده اند (احمدپور، ۱۳۷۶).کارآفرینی سازمانیعلاوه بر افرادی که مایلند کارآفرین شوند و سرمایه گذارانی که مایلند آنها را حمایت کنند، افراد زیادی به آنچه که به عنوان کارآفرینی درون سازمانی یا کارآفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یـــاد می شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و تاکید شرکتها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می شدند،موجب هدایت فعالیتهای کارآفرینانه به درون شرکتها شدند (وانکن و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۶). همــراه با رسوخ فرایندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکتها، دردهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در ســـازمانهای بزرگ به طور فزاینده ای موردتوجه مدیران ارشد شرکتها قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به فرایند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰، و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابتهای جهانی اهمیت تفکر و فرایندهای کارآفرینانه در شرکتهای بزرگ، بیش از گذشته موردتاکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکتهای بزرگ معطوف ساختند (استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵). البته لازم به توضیح است که فعالیتهای مخاطره آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای سازماندهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت بوده، و فعالیت مخاطره آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب شرکت است (کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۳، ص ۲۸).یک اصل بسیار ساده موجب پیدایش کارآفرینان درون سازمانی شد. اصل مزبور چنین است: در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را وادار به خلاقیت می کند، یعنی چیزی پدید می آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته یا بدان خوبی کارنمی کرده است. چنین نتیجه می شود که شـــــرکتها می توانند ازطریق تشویق کارکنان و ترغیب آنها به رفتاری همانند «کارآفرینان داخلی سازمان باعث شوند که آنها درجهت افزایش سود، نوآوری کنند و سپس به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان سالاری) طرحهای خود را به اجرا درآورند.نقش کارآفرینان در توسعهبه دلیل نقش و جایگاه ویژه کارآفرینان در روند توسعه و رشد اقتصادی، بسیاری از دولتها در کشورهای توسعه یافته و درحال توسعه تلاش می کنند بـا حداکثر امکانات و بهره برداری از دستاوردهای تحقیقاتی، شمار هر چه بیشتری از جامعه را که دارای ویژگیهای کارآفرینی هستند به آموزش درجهت کارآفرینی و فعالیتهای کارآفرینانه تشویق و هدایت کنند.کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصتها و موقعیتها و ایجاد حرکت درجهت توسعه این موقعیتها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می شوند. آنها تصدیق می کنند که موفقیت و بقا در چشم اندازهای برخواسته از فردا، نیازمند چالاکی، قوه ابتکار و خلاقیت است. علاوه بر این کارآفرینی به ریسک پذیری، نوآوری و کنش کارآفرینانه هم نیاز دارد. براساس نظریات اقتصادی و تجارب حاصله در اقتصادهای روبه رشد، کارآفرینان موتور محرکه توسعه و

رشـد اقتصـادی محسوب می شونـد و بـالطبع اشـتغالزایی یکی از رهاوردهـای مهم کارآفرینی است.متاسـفانه در کشور ما و در چند برنـامه اخیر توسـعه، تـوجه خـاص به این مهم نشـده و حـتی می توان گفت که این مفهوم برای بسـیاری از دست انـدرکاران و افراد جامعه ناشناخته و غریب است. شــاید به همین دلیل تاکنون برنامه ریـــزی و بسترسازی مناسبی در حوزه های اقتصادی، اجتماعی و نظـام آموزشـی کشور برای توسـعه کارآفرینی بویژه در دانشـگاههای کشور صورت نپـذیرفته است.چارچوب کارآفرینی سازمانیبا آشـکار شـدن مفهوم کـارآفرینی بویژه مفهوم کـارآفرینی سازمـانی و ضـرورت آن در توسـعه سازمان و جامعه، تردیـدی در تربیت کارآفرینــان سازمــانی جهــت تحقــق ایــن هــدف بزرگ بــاقی نمی مانــد. بــاتوجه بــه اینکـه در تاکیــد بر اهمیـت کــارآفرینی سازمانی،کارآفرینانی سازمانی به عنوان موتور نیرومند توسعه سازمان و جامعه خود شناخته شدند، آنچه اهمیت حیاتی پیدا می کند، روشن کردن و به راه انـداختن این موتورهـا جهت توسـعه است. برای روشن شـدن موتـور، کـافی است استارت زده شود ولی برای استمرار فعـالیت آن بایـد همواره به آن سوخت رسـانی شود و شـرایط جهت فعـالیت بی نقص آن مهیـا گردد. به هرحال برای آگاه شدن و شروع به حرکت کارآفرینان سازمانی کافی است آموزشهای لازم در این زمینه به آنها ارائه تا جرقه کارآفرینی در ذهن آنان زده شود و درعین حال ضـرورت مسئله نیز برای آنها معلوم گردد و اما برای تداوم این حرکت باید با پرورش آنان از طریق اقداماتی ماننـد حمایت مـدیریت، ایجاد تفکر استراتژیک کارآفرینی، ایجاد عوامل ساختاری و فرهنگی،... بستر فعالیت مسـتمر را فراهم کرد. ایـن مسـئله کـه درواقع چـارچوب اصـلی ایـن مقـاله را نیز تشـکیل می دهـد و در طـول مقـاله بخشـهای مختلـف آن تشـریح شـده است.آمـوزش کـارآفرینی سازمـانیبه طـورکلی بنـابه یـک تعریـف جـامع آموزش به معنـای معلومـات و رشـد فکری است که از راه تحصـیلات رسـمی و غیررسـمی و مطالعه به دست می آیـد. (دهخدا، ۱۳۲۵). اسـاس آموزش بر یـادگیری است و هر سازمـانی می کوشد تا کمک کند عملکرد افراد در شغلشان موثر شود. برنامه آموزشی همانا سازمان بخشیدن به این تجربیات است به طریقی که نگرشـها یا مهارتهای موردنیاز را متناسب کرده و بهبود بخشـد. بنابراین، آموزش کوششـی است که توسط سازمانها برای تغییر رفتار افراد ازطریق فراینـد یادگیری و به خاطر افزایش اثربخشـی آنها صورت می گیرد (دیوس و لوتانس، ۱۹۸۲). آموزش کلیه مساعی و کوششـهایی است که درجهت ارتقـای سـطح دانش و آگـاهی، مهارتهـای فنی، حرفه ای و شـغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل آیـد و آنان را آماده انجـــام وظایف و مسـئولیتهای شـغلی خود می کنـد. هدف از آموزش کارکنان انتقال معلومات و محفوظات نیست. هدف، انبارکردن نتایج به دست آمده در ذهن کارمندان نیست. زیرا این دستاوردها در کتابها و کتابخـانه هـا موجود است.آموزش و پرورش صـحیح آن است که انسـان را برای جسـتجوی مـداوم راه حلهـای جدیـد مجهز کنـد. نگرشـی کـه همراه بـا کسـب دانش بـه دسـت می آیـد، بـه مراتـب از خـود دانش مهمـتر اسـت.اولین مرکزی که در دنیـا دوره ویژه کارآفرینی درون سازمانی را برگزار کرد، موسـسه توسعه کارآفرینی در هند است. ازجمله اهداف کلان این دوره می توان به موارد ذیل اشاره کرد:آگاه ساختن شـرکت کننـدگان با اسـتعدادهای نهفته کارآفرینی و هدایت آنها به سوی نوآوری؛توسـعه و ایجاد جو کارآفرینی درون سازمانی؛ایجاد اطمینان در شرکت کنندگان دوره مبنی بر اینکه بینش و بصیرت ایجاد شده درجهت رشد و توسعه بیشتر خواهـدبود؛کمـک به توسـعه شـیوه رهبری کارآفرینانه در سازمان؛انگیزش افراد برای تبـدیل شـدن به سـردمداران موفقیت در سازمـان.موارد آموزشـی در این دوره شامـل امکـان سـازی و ایجاد محیط کارآفرینانه برای نوآوری، ارتقا و درک فرصـتها، رهبری انتقالی، توسعه انگیـــزه ها و تواناییهای کارآفرینی، ارائه ایده های خلاق، و برنامه ریزی استراتژیک برای ارائه محصول و خدمات جدید است. شـرکت کنندگان در این دوره مدیران بخش دولتی و مدیر – مالکان شـرکتهای صنعتی (تولیدی و خدماتی) هستند که در ابتدای دوره مورد آزمون تشـخیص ویژگیهای روانشناختی قرار می گیرند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰).ازجمله برنامه های آموزش کارآفرینی برنامه SIYB است که توسـط سازمـان بین المللی کـار ارائه و در بیش از ۶۰ کشور درحال توسـعه اجـرا گردیده است. برنامه آموزشی SIYB برنامه ای آموزشـی و مشاوره ای است که به منظور تربیت و پرورش کارآفرینان در واحدهای کوچک (اعم

از صنعتی، خدماتی و تجاری) تنظیم شده است. برنامه آموزشیSIYB دربرگیرنده بسته های متنوع آموزشی است. بسته های SYB و IYB مهمترین بسته های این برنامه آموزشی هستند. برنامه SYB برنامه ای است آموزشی برای کسانی که ایده ای برای راه اندازی کسب و کار عملی دارند. و برنامه IYB به آموزش اصول و مفاهیم مدیریتی و روشهای اداره بنگاه به صاحبان و مدیران واحدهای کوچک تولیدی و خدماتی که درصدد رشد و توسعه بنگاه خویش هستند می پردازد.طی یک دهه از اجرای برنامه SIYB توسط سازمان بین المللی کار در کشورهای جهان بیش از یکصد هزار کارآفرین تحت آموزش قرار گرفتند و تحقیقات نشان می دهد که شرکت کنندگان از برنامه راضی بوده و آن را مفید یافته اند و برنامه ها به نظرشان بی ربط نبوده است و همچنین تحقیقات نشان می دهد که آموزشهای IYB بر میزان اشتغال و سودآوری بنگاهها تاثیر جدیدی برجای گذاشته است. (لامعی، ۱۳۷۸).پرورش کارآفرینان سازمانیآموزش از هر نوعی که باشد وقتی مفید واقع می شود که نتایج خود را در عمل نشان دهد. وقتی می توان ادعا کرد که یادگیری در یک فرد اتفاق افتاده و فرد چیزی را از آموزش ارائه شده به وی آموخته است کـــه تغییر معنی داری را در رفتار و اقدامات عملی وی مشاهده کنیم. این مسئله در مورد سازمان نیز صادق است به طوری که وقتی یادگیری در سازمان اتفاق می افتد که در عملکرد سازمان تغییر محسوس ایجاد شده باشد و ناگفته پیداست که سازمان مجموعه ای از افراد انسانی و یادگیری و دانش آن نیز مجموعه ای از آموخته های کارکنان آن سازمان است.بنابراین، برای ارائه هر نوع آموزشی چه در سطح فردی وچه در سطح سازمانی باید از ابتدا به فکر تاثیر عملی آن آموزش بوده و تمهیداتی اندیشید که زمینه تغییرات رفتاری در فرد و تحولات عملکردی در سازمان ایجاد کند.مبدع واژه کارآفرینی سازمانی یعنی پینکات در مقاله ای که در سال ۱۹۷۸ انتشار داد، اصول استقرار و پرورش کارآفرینی سازمانی را به شرح زیر توضیح داد (PINCHOT: ۱۹۹۸):برای تبدیل شدن به یک کارآفرین سازمانی، فرد می بایست ریسک فعالیتی که برای او ارزش دارد را بپذیرد و در این راه از هزینه های مادی و معنوی نظیر کاهش ۲۰ درصد حقوق نهراسد؛پاداشهایی ناشی از موفقیت در یک پروژه کارآفرینانه باید بین شرکت و کارآفرین به روش عادلانه ای تسهیم شود و به همین منظور باید کمیته مورداعتمادی برای خرید و ارزیابی پروژه پایان یافته تشکیل شود؛ کارآفرین سازمانی می بایست فرصت کافی برای خلق سرمایه (در درون سازمان) داشته باشد. کارآفرین سازمانی موفق علاوه بر پاداشهای نقدی، کنترل کامل مقدار معینی از بودجه R&D را به دست می آورد و دستان او در سرمایه گذاری منابعی که به نیابت از شرکت دراختیار او قرار داده است، آزاد است؛شرکت باید به کارکنان اجازه کارآفرین شدن را بدهد. کارآفرینان سازمانی موفق نمی بایست توسط انضباط درونی شرکت، محدود شوند؛کارآفرینی که سرمایه ندارد، برای شروع یک کسب و کـار جدید می بایست به دنبال سرمایه گذاران ریسکی در درون سازمان باشد. سرمایه گذاران ریسکی افرادی هستند که بر روی پروژه های جدید و نوآورانه کارکنان کارآفرین سرمایه گذاری می کنند؛اگر کالا ـ یا خدمت جدیدی توسط کارآفرین سازمانی ارائه گردید آن محصول نمی بایست به صورت کاسبکارانه و سودجویانه ای به سایر قسمتهای شرکت تحویل یا فروخته شود. کسب و کار جدید می تواند مقدمات یک بخش جدید در درون یا حتی به عنوان یک شرکت جدید که مالکیت آن به عهده شرکت مادر خواهدبود، سازماندهی شود؛ممکن است انرژیهای بی حد کارکنان کارآفرین موجب بروز مشکلاتی برای مدیریت مرکزی گردد اما آنها باید بدانند که مزایای کارآفرینان سازمانی بیشتر از مضار آن است و مدیران می توانند درک کنند که خوشامدگویی به چالشها شروع شده است.پینکات در ادامه برای استقرار مناسب کارآفرینی درون سازمانی پیشنهادات ذیل را ارائه می دهد:یک گروه منتخب از کارکنان شرکت در مدرسه کارآفرینان، بویژه در بخش کارآفرینی سازمانی حضور یابند؛یک گروه مشاوره در زمینه ایجاد و برقراری سیستم های شبه کارآفرینانه در درون سازمان انتخاب واستخدام گردد؛شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت به وضع قوانینی نظیر چگونگی مشارکت سایر بخشهای شرکت (مثل تولید و فروش) در ضرر و زیان تولید یک محصول یا فرایند جدید در نقاطی که قرار است کارآفرینان فعالیت کنند، می پردازند؛شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت به عنوان اعضای گروه اولیه

سرمایه داران داخلی عمل می کنند و هدف آنان انتخاب پروژه های کارآفرینانه ای است که شرکت قصد دارد بر روی آنها سرمایه گذاری کند؛ شرکت مشاوره ای به کارآفرینان سازمانی درخصوص چگونگی راهبری پروژه و بهبود ایده ها مشاوره ارائه می کنند؛شرکت مشاوره ای با همکاری مدیران، به شناسایی و ردیابی کارآفرینان بالقوه و نیز نوع مراودات و تعاملات آنان در درون سازمان می پردازند.عوامل تسهیل کنندهحمایت مدیریت: ارزشها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک پذیر و نوآور در سازمانهای کارآفرین اهمیت بسزایی دارد و اساساً حمایت مدیریت یکی ازمهمترین عوامل در بین پنج عامل اصلی کارآفرینی سازمانی - یعنی تشویق و پاداش، ساختار سازمانی، ریسک پذیری، دسترسی به منابع، و حمایت مدیریت است تحقیقات زیادی درخصوص این عامل انجام شده و خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد سازمان، مبین حمایت مدیریت از کارآفرینی است., خصوصیات شخص مدیرعامل؛, تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرحهای نو؛, استفاده از ایده های جدید کارکنان؛, سازگاری ارزشها و فلسفه مدیریت یا کارآفرینی؛, اعتقاد به مدیریت مشترک؛, تحمل انحراف از قواعد؛, قدردانی از افراد ریسک پذیر؛, قدرت تصمیم گیری مدیریت ارشد؛, قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه؛, پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت؛, تنوع در حمایتهای مالی؛, تجربه نوآوری مدیریت ارشد؛, حمایت از طرحهای آزمایشی کوچک؛تفکر استراتژیک: یکی از تمهیدات بسیار مهمی که نقش قابل ملاحظه ای در پرورش مفاهیم آموزشی دو سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات رفتاری و عملکردی فراهم می آورد ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می کند باعث درک بهتر سازمان و محیط آن شده و به خلاقیتهای مکرر منجر می شود. ازطرف دیگر، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می شود.باتوجه به اهمیتی که کارآفرینی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی و در یک اثر سینرژیک توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیدا کرده است. آموزش و پرورش این مهم در سازمانهای مختلف کشور ما که تشنه توسعه است ضرورتی دوچندان دارد.ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانیپیچیدگی: اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پستهای مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.رسمیت: در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف ازجانب کارکنان سلب می گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. درحالی که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر ازسوی سازمان اصول محوری محسوب می شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم گیری و قضاوتهای شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیتهای فردی را به آنها صادر کند. این امر زمانی میسر می گردد که میزان دستورالعملها،بخشنامه ها و استانداردهای عملیاتی تاحد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه ای معکوس خواهدبود.تمرکز: در سازمانهای کارآفرین که اختیارات تصمیم گیری می بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می بازد و باتوجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این گونه سازمانها، عدم تمرکز جلوه شفافی پیدا خواهدکرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان بویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تاثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگتر شود و یا سازمان از وجود

متخصصان مجرب بهره گیرد و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز دراختیار داشته باشد، مسئله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می کند. اگر کارکنان ازنظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می شود و زمینه تمرکززدایی بیشتر فراهم خواهدشد. (صمدآقایی، ۱۳۷۸)فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد از ویژگیهای سازمانهای کارآفرین داشتن فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی است (بدان معنا که) از مجرای انعطاف پذیری و ازنظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد.در این فرهنگ، هنجارها و باورهایی موردتایید است که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرحهای جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد». (دفت، ۱۳۸۰)«سازمانهایی که دارای فرهنگ و ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحـــران، دچار آشفتگی می شوند درحالی که سازمانهایی که امکان برقرار کردن رابطه مخصوصاً روابط غیررسمی و انعطاف پــذیر را در ساختار خود پیش بینی می کنند، عوامل مثبت و موثری برای ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند. (مشبکی و تیمورنژاد، ۱۳۷۸)نتیجه گیریمدیران عالی سازمان بایستی به مفهوم کارآفرینی بـــه طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در شرایط پرتلاطم و شدیداً رقابتی دنیای امروز درنظر بگیرند. مســـــائل امروز سازمانها با راه حلهای دیروز حل شدنی نیست و پیش بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی کند، بلکه باید برای پیش سازی آینده اقدام کرد. سازمانها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمانها کمک می کند تا این انعطاف پذیری را به دست آورد و نیز کمک می کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد و کمک می کند تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود.هسته اصلی کارآفرینی نوآوری است و نوآوری در سازمانها لزوماً یک فرایند پایین به بالا است. کارآفرینی سازمانی تنها وقتی به وقوع می پیوندد که سطوح پایین تر سازمان نوآوری داشته باشند. اما تنها وقتی که به کارکنان اختیار لازم داده می شود و آنها تشویق می گردنـد، کارآفرینی سازمانی امکان بقا خواهدیافت. بنابراین، تعهد به کارآفرینی سازمانی یک فرایند بالا به پایین است.تشویق به کارآفرینی می تواند از هرجا (چه درون و چه بیرون سازمان) باشد، اما دادن اختیار لازم به سطوح پایین تر تنها از مدیریت عالی سازمان صادر می شود.تعهد مدیریت عالی سازمان به این معنا است که مدیر عالی به مزایای کارآفرینی سازمانی اعتقاد کامل دارد. اما اکثر مدیران عامل اینگونه نیستند و در بسیاری از موارد تبدیل به مهمترین دشمن کارآفرینی سازمانی می شوند.این باور که مدیران بنگاهها و موسسات اقتصادی و تولیدی نخستین عامل در موفقیت یا عدم موفقیت بنگاهها و یا موسسات هستند و اینکه بهبود و توسعه مدیریتهای خلاق، خطرپذیر و کارآفرین از مهمترین ارکان توسعه و از محورهای استراتژیک توسعه شتابان در تمامی کشورهای صنعتی و درحال توسعه است، امروزه موردتوافق و قبول تمامی سیاستگذاران و برنامه ریزان کلان اقتصادی، صنعتی و توسعه فرهنگی و اجتماعی در کشورهای صنعتی و درحال توسعه است.یک مدیر کارآفرین دارای شخصیتی ممتاز همراه با نقش خطیر و بحرانی در توسعه و یا عدم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهاست. موضوع شناسایی، پرورش و بهبود مدیریتهای خطرپذیر و کارآفرین، به عنوان یکی از عوامل متشکله طراحی کلی و همه جانبه توسعه پایدار اقتصادی کشورها، موردقبول و پذیرش قرار گرفته است. چرا که انتخاب بهبود و پرورش مناسب مدیریتهای کارآفرین در هر جامعه ای می تواند با خلق راههای جدید و ابتکار عمل بر مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع فائق آمده و کشور را از بحرانهای رکود اقتصادی، بیکاری، فقر، ناهنجاریهای اجتماعی و حقارت در سطح جهانی خارج ساخته و به رشد شتابان توسعه اقتصادی - اجتماعی، رفاه عمومی و عزت اجتماعی و رهنمود گردد.بنابراین، شناخت چنین مدیرانی، توانمندسازی و ارتقای آنها به

پست های جدید با حوزه های کاری وسیعتر تا حد زیادی تضمین کننده موفقیت اقتصادی سازمانها و بقای آن در رقابتهای پرفشار امروزی است. باید به چنین مدیرانی فرصت رشد و بالندگی داده شود، مدیرانی که ویژگیهای شخصیتی لازم را برای کارآفرین بودن و رساندن سازمان به اهداف موردنظر خود را دارا هستند.کارآفرینی سازمانی معمولاً از کارآفرینی مستقل مشکلتر است. برخی از این مشکلات برمی گردد به ماهیت سازمانهای بزرگ.اصولاً رده های فراوان مدیریتی نیاز به کنترلهای همیشگی دارند و وجود فرهنگ محافظه کاری باعث می شود که فعالیتهای کارآفرینانه در سازمانهای بزرگ پا نگیرد. مسئله دیگر توجه سازمانها به سودهای کوتاه مدت و تنظیم استراتژی هایی است که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش می گیرند. مسئله دیگر فقدان استعدادهای کارآفرین است چرا که کارآفرینان واقعی زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت بیشتر در شرکت ترجیح می دهند. آنها ممکن است ابتدا در شرکتهای بزرگ مشغول به کار شوند. اما پس از چند سال آنجا را ترک می کنند. مشکل آخرین نیز مربوط به شیوه های نادرست پاداش است. هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که برپایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه ای را برای کارآفرینان به وجود نمی آورد، گرچه پاداشهای مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد، اما برای تداوم نوآوری، برخی از سازوکارهای پاداشی بایستی ایجاد شود.برای رفع این موانع، پنج پیشنهاد عمده ارائه می شود:ایجاد یک مدل برای کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی به اشکال مختلف وجود دارد و هر سازمانی باید مدل مخصوص و مناسب برای خود به وجود آورد. اما ساختار کلی و شرایط لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی می تواند به اشکال زیر باشد:- ایجاد یک سازمان ارگانیک که در آن تمامی اجزای سازمان حاوی کارآفرینی سازمانی باشند؛- ایجاد یک گروه تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید در سطح معاونت سازمان که نیاز به حمایت مالی و معنوی سازمان دارد؛معاونت جدید این اختیار را دارد که بخشهایی از سازمان را برای نزدیکتر کردن به اهداف کارآفرینی سازمانی، تجدید ساختار کند.این معاونت بایستی حامی فرهنگ کارآفرینانه باشد و کارکنان را برای تولید ایده های متنوع و جدید آموزش دهد؛- ایجاد یک شعبه برای خلق محصولات و خدمات جدید مزیت ایجاد این واحد جداگانه برای سازمان مادر این است که می تواند از نتایج فعالیتهای کارآفرینانه سود ببرد، بدون آنکه این فعالیتها محل دیگر فعالیتهای سازمان مادر باشد؛- تاسیس یک بخش در دپارتمان منابع انسانی که افرادی را کـــه به کارآفرینی علاقه نشان می دهند تشویق کند و آموزش دهد.- توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی: و آن عبارت است از فرهنگی که اجازه می دهد کارآفرینی علی رغم وجود همه محدودیتها در سازمان رشد کند.صاحبنظران عناصر زیادی را برای فرهنگ کارآفرینی سازمانی برشمرده اند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می کنیم:- به کارآفرینان سازمانی اجازه داده شود که در زمینه های دلخواه خویش فعالیت کنند؛- به آنها اجازه داده شود که در کل مدت یک پروژه (از ابتدا تا انتها) حضور داشته باشند، زیرا وجود آنها استمرار و انگیزشی به کل مجموعه پروژه می دهد؛- وجود منابع مازاد بر فعالیتهای عادی سازمان جهت انجام فعالیتهای کارآفرینانه؛- فرهنگ تحمل شکست، خطر و اشتباه؛- همکاریها و تعاملات همه جانبه بین واحدهای سازمانی؛- استفاده از تیم هایی که افراد از تخصصها و واحدهای گوناگون در آن حضور دارند و سود بردن از مهارتها و دیدگاههای مختلف اعضای تیم.شناخت افراد مستعد برای کارآفرینی: در سازمانهای سنتی که قصد حرکت به سمت کارآفرینی سازمانی دارند، باید افرادی که دارای تمایلات کارآفرینانه هستند، شناسایی شوند. اصولاً ۲ گروه از افراد باید شناسایی شوند: نوآورانی که به طورکامل استعداد مدیریتی نیز دارند؛ و اعضای بالقوه تیم ها که همراه با گروه اول بتوانند به طور کامل مفاهیم مربوط به کارآفرینی را توسعه دهند.پاداش دادن به کارآفرینان سازمانی: طراحی یک سیستم پاداش برای کارآفرینان سازمانی نیازمند این است که مدیران عالی هم از نیاز کارآفرینان سازمانی آگاه باشند و هم از نیاز کارمندان عادی. این پاداش هم باید پولی باشد و هم غیرپولی. اما جنبه های غیرپولی مهمتر است. پاداشهـای غیرپولی برای کارآفرینان سازمان می تواند عبارت باشد از: به رسمیت شناختن عملکـرد او، تاثیر آن بر میزان پاداش، تهیه بودجه های احتیاطی، ایجاد گروههای حمایتی یا ایجاد سیستم های دوگانه ارتقا بر پایه عملکرد در توسعه پروژه

های نوآورانه.

Organizational entrepreneurship

The widely held contemporary perspective on entrepreneurship is dangerously premature. Currently existing theories are insufficient to understand the dynamic interplay among entrepreneurship, the state, and external environment forces, as well as the organization's capacity to facilitate entrepreneurship and resulting effectiveness. In this exploratory paper I identify organizational architecture variables that help to shape a firm's entrepreneurship. The topic of organizational enablers is introduced. The primary purpose of the investigation falls under a category of exploration of dialectics' potential for entrepreneurship theory and development concept that refers to strategic contradictions, organizational enablers, and entrepreneurial behaviors. In particular, it focuses on understanding the organizational context of entrepreneurship and understanding the entrepreneurial reconciliation made by managers who seek to increase their company's growth. I investigate empirically how reconciliation of primary and secondary contradictions is related to entrepreneurial behaviors. The in-depth examination of organizational enablers and entrepreneurial behavior is only one example of how a dialectical approach can reshape our understanding of the complex, multilevel entrepreneurship process, which may have less to do with the behavior of individual members than with impersonal and seemingly insignificant forces. Finally, implications for future research are discussed. © ۲۰۰۵ Wiley Periodicals, Inc. Hum Factors Man ۱۵: ۱۵-۳۳, ۲۰۰۵.

مدیریت کارآفرینی

... Entrepreneurship managementکارآفرینـان برای فعـالیت خود به سـرمایه نیـاز دارنـد ، اما هیچگاه سـرمایه گـذار نیستندبرگرفته از سـمینار علمی- آموزشـی استاد دکـتر کرمیگردآوری: مهـدی یاراحمـدی خراسـانی سـمینار مـدیریت کـارآفرینی سازمـانی ، بـا هـدف آشـنایی مـدیران ارشـد و میانی و کارشـناسان سازمان با فرآینـد کارآفرینی و ایجاد بستر سازمانی مناسب برای جـذب و رشـد کارآفرینان در سازمان ، در مشـهد مقـدس برگزار شد . در این سـمینار ، دکتر کرمی سـخنران جلسه ، اصل موفقیت کـارآفرینی را شامـل ، همگـام بـودن بـا تغییرات جهـانی ، کسب و کـارگرا بودن ، بـازار گرا بودن مـدیریت استراتژیـک ، دانـایی ، نوآوری و رشـد بیان کرد و رونـد تغییرات اساسـی در محیط عصـر حاضـر را ، حرکت از جامعه صـنعتی بسوی جامعه اطلاعاتی ، از تکنولوژی نیرو افزا به تکنولوژی دانش افزا ، از اقتصاد ملی بسوی اقتصاد جهانی و از تمرکز به عـدم تمرکز برشـمرد .دکتر کرمی در ادامه نیازهای سازمانی کارآفرینان را نیاز به در اختیار داشـتن « منابع آزاد » و بدون کنترل و پاسـخگویی جهت اسـتفاده در طرحها و ایـده های نو شخصـی ، نیاز به اطلاعات به موقع ، موثق ، نیاز به اخذ سـریع نتیجه کار و عمل خود ، نیاز به آموزش ، نیاز به سـرعت عمل و نیاز به کار مفرّح دانست و کارآفرینان سازمان را عامل کاهش بوروکراسـی اداری ، نوآوری و روان کننده تغییر ، تحریـک و

تشویق حس رقابت ، مهیا کردن عوامل تولید ، و عامل سامانـدهی منابع و یکپارچگی و ارتباط بازارها بر شمرد .دکتر کرمی ، خلاقیت را عامل مهمی در کارآفرینی عنوان کرد و خلاقیت را توانایی خلق فکرهای جدید که این فکرها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید نیز منجر شوند ، تعریف نمود .دکتر کرمی در ادامه گفت : کارآفرین فردی است که فعالیت اقتصادی کوچک ، جدید و متعلق به خود را شروع می نماید او ارزشها را تغییر می دهد و ماهیت آنها را دچار تحول می نماید . کارآفرینان برای فعالیت خود به سرمایه نیاز دارند ، اما هیچگاه سرمایه گذار نیستند . آنها ریسک می پذیرند ، البته ریسکی که لازمه هر فعالیت اقتصادی است .دکتر کرمی ، تمایل به مخاطره پذیری را از عوامل ریسک در امر کارآفرینی دانست و گفت : تمایل به مخاطره پذیری عبارت است از پذیرش مخاطره های معتدل که می توانند از طریق تلاشهای شخصی مهار شوند . هنگام در نظر گرفتن هر گونه مخاطره ، دو عنصر در ایجاد این مفهوم نقش دارند ، یکی سطح درک مزد کارآفرین از مخاطره در آغاز هر فعالیت پر مخاطره و دیگری امکان احتمالی مشهود شکست در صورت ناموفق بودن آن فعالیت است .در ادامه دکتر کرمی به تشریح اصل توفیق طلبی در کارآفرینی پرداخت و بیان کرد که نیاز به توفیق عبارت است از تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی جهت موفقیت در موقعیتهای رقابتی . افراد با نیاز به توفیق بالا مایل هستند تا همواره در چالش باشند و در راه رسیدن به اهداف قابل دسترسی و همچنین نسبت به عملکرد خود به بازخورد مکرر و منظم زمانی نیاز دارند . این افراد ترجیح می دهند تا شخصا" مسئولیت حل مشکلات ، تعیین اهداف و دستیابی به آنها از طریق تلاش شخصی خود را به عهده بگیرند.در مورد تحصیلات و نقش آن در کارآفرینی ، دکتر کرمی گفت : تحصیلات نقش بزرگی در کارآفرینی و حتی موفقیت کارآفرینان ندارند . اکثر کارآفرینان از تحصیلات پایین برخوردار بوده اند و بیشتر آنها فاقد تحصیلات دانشگاهی هستند .لازم به ذکر است که ۹۶ نفر از شرکتها و سازمانها در این سمینار شرکت نمودند .

کارآفرینی پادزهر بیکاری

... Entrepreneurshipبهترین روش ایجاد اشتغال و حل مسئله بیکاری، توسعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه است اشارهچگونه باید ایجاد اشتغال کرد، چگونه می توان مشکل بیکاری جوانان که امروز بهمهمترین مشکل کشور تبدیل شده است، را حل کرد؟ آیا دولت باید بیکاران را جذب کند وبرای آنها ایجاد اشتغال کند؟ آیا به غیر از دولت و بخش دولتی از راه های دیگری نمیتوان برای جوانان کار ایجاد کرد؟به اعتقاد کارشناسان و متخصصان، در شرایط فعلی کشور، بهترین روش ایجاد اشتغال و حل مسئله بیکاری، توسعه و گسترش فرهنگ کارآفرینی در جامعه است. زیرا یکی از علل اصلی رشد نرخ بیکاری در کشور ما، توسعهنیافتگی فرهنگ کار و کارآفرینی در جامعه است و اینکه مردم و حتی تحصیلکرده ها وفرزندان خانواده های متمول هم دنبال این هستند که ازطریق بخش دولتی کسب و کاری برایخود ایجاد کنند.چندین سال است که جامعه ما از بیکاری جوانان رنج می برد واگرچه هر روز بیش از پیش تاوان سنگین بیکاری جوانان را می پردازیم، اما هنوز اینمشکل حل نشده است. بیکاری جوانان نه تنها ضرر و زیان های گوناگون اقتصادی و اجتماعیبرای جامعه ما ایجاد کرده، بلکه ضربات سنگین فرهنگی و اخلاقی به جامعه وارد کردهاست، به گفته جامعه شناسان و کارشناسان یکی از علل اصلی رشد بزهکاری در جواناناموز جامعه، بیکاری است، بنابراین باید برای این مشکل اساسی کشور چاره اندیشی شودو از راه های درست و مناسب آن را حل کرد، و هرچه زودتر برای جوانان ایجاد اشتغالنمود.راه های ایجاد اشتغال و کسب و کارچه کسانی می توانند مشکلبیکاری و کمبود اشتغال را در جامعه حل کنند؟ اقتصاد ما یک اقتصاد سه بخشی است: دولتی، تعاونی و خصوصی. تصور اکثر جوانان این است که دولت باید برای آنها ایجاد کسبو کار و اشتغال نماید. و چشم آنها کمتر متوجه سایر بخش های اقتصادی کشور مانند بخشخصوصی و تعاونی است. کمتر جوانی را می توان در جامعه یافت که برای کسب و کار چشمشبه دولت و کارهای دولتی نباشد. اکثر آنها با وجود آنکه می

دانند حقوق و دستمزد دربخش دولتی پایین است و در حال حاضر اکثر کارکنان دولت با مشکل کمبود حقوق روبروهستند، ولی با این وجود، جویای کار در ادارات و سازمان های دولتی هستند.دولت توان جذب نیروی جدید نداردیکی از نکاتی که باید برای جوانانو اکثر مردم روشن شود این است که دولت نه توان جذب نیروی انسانی جدید دارد و نهاینکه باید به او اجازه داده شود که نیروی انسانی خود را بیش از این افزایش دهد. امروز اکثر درآمد و بودجه کشور صرف حقوق و دستمزد حجم وسیع نیروی انسانی بخش دولتیمی شود. در دنیا از هیچ دولتی نمی توان اسم برد که به اندازه دولت ایران، نیرویانسانی داشته باشد. در حال حاضر حدود دو میلیون و ۳۰۰ هزار نفر بدون احتساب نیروهایمسلح (ارتش، سپاه و نیروی انتظامی) حقوق بگیر دولت هستند و پرداخت حقوق این نیرویعظیم انسانی، فشار زیادی را به دولت تحمیل کرده است.در سال های اخیر اگرچهدرآمدهای نفتی و یا مالیاتی کشور افزایش یافته است، ولی به دلیل همین نیروی انسانیعظیم، تنها بخش کوچکی از این درآمدها صرف عمران و آبادانی و توسعه کشور شده است واکثر درآمدهای نفتی کشور صرف پرداخت حقوق شده است، در صورتی که اگر ما یک تعصب ملیداشته باشیم، نباید اجازه دهیم اصلی ترین درآمد ملی کشور فقط صرف حقوق ودستمزدکارکنان دولت شود، بلکه ما باید از دولت بخواهیم که این درآمدها را صرف رشد وتوسعه اقتصادی کشور که به سود همه ملت و آحاد جامعه است، کند. بنابراین نه درست ونه عاقلانه است که مردم بخواهند که دولت بیش از این نیرو جذب کند.شکست اقتصاد دولتی در اکثر نقاط جهانتجربه کشورهای گوناگون جهان به خصوص در سالهای اخیر نشان می دهد که اقتصاد دولتی و حکومتی در هیچ کشوری سرانجام خوشی ندارد ودر اکثر کشورها نه تنها با شکست روبرو شده، بلکه یکی از عوامل اصلی فسادهای مالی وحتی اخلاقی در آن جوامع بوده است. به همین دلیل است که در دو دهه اخیر شاهد هستیمکه اکثر کشورهایی که اقتصاد آنها به صورت دولتی اداره می شد، ناچار شدند سیستماقتصادی خود را متحول و دگرگون کنند و به جای پافشاری روی اقتصاد دولتی، به سایربخش های اقتصادی مانند بخش خصوصی و بخش تعاونی توجه بیشتر نمایند. کشورهای روسیه،چین، کره و... از جمله این کشورها هستند، به گفته سفیر چین دbr <?ایران، چینتوانسته است در دو دهه اخیر با جذب ۵۰۰ میلیارد دلار سرمایه خارجی بیش از صدها هزارشرکت در چین ایجاد و راه اندازی کند و طبیعی است که آنها از این طریق نه تنها مشکلبیکاری حجم وسیع مردم چین را حل کرده اند، بلکه به شدت اقتصاد چین را رونق بخشیدهاند و درآمدهای عظیمی در بازار جهانی کسب کرده اند. صادرات چین در سال گذشته فقط بهکشور آمریکا حدود یکصد میلیارد دلار بوده است. کشور کره همانند چین نیز یک انقلابعظیمی در اقتصاد کشور خود بوجود آورده است و کشوری که کل خاک آن کمتر از استانخراسان ایران است، در سال گذشته حدود ۲۴۰ میلیارد دلار صادرات غیر نفتی داشته است.ضرورت رشد بخش های تعاونیو خصوصی درکشوربه گفته دکترمحمود احمد پورداریانی عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر و متخصص کارآفرینی،امروز در تمام دنیا، دولت ها متوجه شده اند که خودشان نمی توانند توسعه و رشد ایجادکنند، بنابراین اکثر دولت ها در جهان سیاست هایی اتخاذ می کنند که در کشورشانکارآفرینان رشد و نمو پیدا کنند، یعنی بخش خصوصی را رشد و توسعه می دهند تا فضایکسب و کار ایجاد شود.دکتر احمد پورداریانی در پاسخ به این سؤال که چهکسانی باید در کشور ایجاد شغل کنند و مشکل بیکاری جوانان را حل کنند، می گوید: «ایجاد شغل یا باید توسط دولت یا شرکت های موجود و یا شرکت های جدید صورت گیرد. اماامروز برای همه روشن است که نیروی انسانی دولت بیش از حد سنگین شده است و دیگر قادربه استخدام نیروی جدید نیست. از طرف دیگر شرکت های موجود نیز ظرفیت های محدودیدارند و قادر به جذب نیروی جدید نیستند و هر اندازه هم که دولت بگوید، برای جذب هرنفر سه میلیون تومان می دهد، فایده ای ندارد، چرا که شرکت های موجود نه تنها توانجذب نیروی جدید ندارند، بلکه برخی از آنها به خاطر افزایش هزینه ها ناچار به تعدیلنیروی انسانی خود می باشند. بنابراین تنها راه حل بیکاری و جذب نیروی جدید و ایجاداشتغال این است که کارآفرینی در کشور توسعه یابد و شرکت های جدید غیردولتی ایجادشود و اکنون این سوال مطرح می شود که چه کسانی باید این کار را بکنند که پاسخ

مااین است کسانی که ما به آنها کارآفرین می گوییم. باید این کار را انجام دهند.»کارآفرینی چیست؟وقتی از بسیاری از مردم و حتی نخبگان جامعه سوالمی شود که «کارآفرینی» چیست یا «کارآفرینان» چه کسانی هستند، به سرعت پاسخ می دهندکه «کارآفرینی» ایجاد کار و شغل است و «کارآفرین» ایجاد کار می کند، در صورتی کهتعریف «کارآفرینی» و «کارآفرین» این نیست. به گفته متخصصان و کارشناسان، کارآفرینیقصه زندگی انسان های موفق هر جامعه است که به جای این که بیایند و در جایی استخدامشوند و مشغول کار شوند، خودشان کسب و کار راه می اندازند و به گفته دکتر احمدپورداریانی، کارآفرینان قهرمانان توسعه اقتصادی- اجتماعی جوامع می باشند.نخستین گام جهت شناخت و تبیین درست هر مفهوم یا پدیده، ارائه تعریفوشن از آن است. کارآفرینی همانند سایر واژه های مطرح در علوم انسانی، هنگامی قابلتحلیل و تبیین می باشد که بتوان تعریف یا تعاریف روشن و مشخصی از آن ارائه نمود. ازآن جا که مفاهیم علوم انسانی در زمره مفاهیم قطعی علوم فیزیک و شیمی به شمار نمیرود، ارائه یک تعریف قطعی و مشخص برای واژه های آن، کاری دشوار و حتی غیرممکن است. «کارآفرینی» نیز یکی از واژه هایی است که تعریف واحدی برای آن وجود ندارد و ازابتدای طرح آن در محافل علمی، تعاریف متفاوت و حتی متناقضی از دیدگاه های گوناگونبرای آن ارائه شده است. وجود این عوامل در تعریف کارآفرینی از سویی نشان دهندهگستردگی و اهمیت موضوع است که می تواند از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد و ازسوی دیگر نشان دهنده پویایی موضوع است که زمینه ارائه مدل ها، تعریف ها و نظراتمتفاوتی را فراهم می آورد.به منظور آگاهی دقیق و ارائه یک تعریف علمی از «کارآفرینی» از دکتر محمود احمدپور داریانی به عنوان متخصص این رشته می خواهیم که تعریف خود را از «کارآفرینی» ارائه کند.دکتر احمدپور داریانی در پاسخ بهاین سوال می گوید: «خیلی ها فکر می کنند که کارآفرینی به معنای آفرینش و ایجاد کارمی باشد، در صورتی که این یک برداشت اشتباه از کارآفرینی است، من ارتباط با تحقیقیکه در دانشگاه امیرکبیر انجام دادم، از دو هزار نفر از مدیران و مسئولان کشورخواستم که تعریف خود را از واژه «کارآفرینی» مطرح کنند، حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد تعریفآنها از کارآفرینی، ایجاد کار بود و طبیعی است که وقتی متخصصان و نخبگان جامعه ازاین واژه تعریف درستی نداشته باشند، عموم مردم هم تعریف روشنی از کارآفرینی نخواهندداشت.وی می افزاید: «کارآفرینی به معنای ایجاد کار نیست.»مفهوم واژه کارآفرینیبه گفته دکتر احمد پورداریانی، واژه کارآفرینی از کلمهفرانسوی entrepreneurبه معنای «متعهدشدن» (undertake) نشات گرفته است و براساس واژهنامه دانشگاهی وبستر، کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیتاقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند.دکتر احمدپور داریانی می گوید: «من خودم در سال ۹۹۹۱ میلادی(۸۷۳۱ هجری شمسی) یک تعریف از کارآفرین ارائه کردم ومعتقدم «کارآفرین» فردی است که دارای ایده و فکر جدید می باشد و از طریق ایجاد کسبو کاری که توام با مخاطره مالی و اجتماعی است، با بسیج منابع محصول، خدمت جدید بهبازار ارائه می کند، پس کارآفرین سه کار مهم می کند که اول ایجاد خلاقیت و نوآوری،دوم راه اندازی یک شرکت یا کسب و کار و طی کردن فرایند ایجاد کسب و کار و سوم ارائهمحصول و خدمت خود به بازار می باشد. بنابراین اگر در جامعه یک کسی برای اولین باردستمال کاغذی را تولید کرد، چون اولین بار است، این کارآفرینی کرده و اولو ی باکارآفرین است. به عبارت دیگر آنها که اولین ها در هر کاری هستند و با نوآوری جبهههای جدیدی در اقتصاد باز می کنند، کارآفرین هستند.کارآفرین کیست؟کارآفرین کیست و دارای چه ویژگی هایی است؟ دانشمندان و محققان علوم رفتاری،مدیریت و اقتصاد تعاریف گوناگونی از «کارآفرین» ارائه می کنند. به اعتقادبرخی از دانشمندان مانند ریچارد کتیلن (cattilon)، کارآفرین کسی است که خطرپذیر استو توانایی برقراری ارتباط بین تولیدات و خدمات، توانایی سازماندهی و نظارت بر تولیدو معرفی روش های جدید، محصولات جدید و یافتن بازارهای جدید را دارد.اسکامپتر یکی دیگر از دانشمندان می گوید: «کارآفرین کسی است که نوآور است وقدرت خلاقیت بالایی دارد و فعالیت های جدیدی را در قالب شرکت های کوچک راه اندازیمی کند.» کول (Cole) هم می گوید: کارآفرین به شخصی می گویند که بهترین وآخرین موقعیت های

اقتصادی و تجاری را کشف می کند و روش استفاده از این فرصت ها رامی داند. این فرد معمولا دارای استعداد، خلاقیت، ابتکار، سازماندهی و مدیریت در سطحبالایی است.«دیوید مک کران» و «اریک فلانیگان» کارآفرینان را افرادینوآور، با فکری متمرکز و به دنبال کسب توفیق و مایل به استفاده از میانبرها میدانند که کمتر مطابق کتاب کار می کنند و در نظام اقتصادی، شرکت هایی نوآور، سودآورو با رشدی سریع را ایجاد می نمایند.مرجع: مجله مدیریت< :div dir="ltr" style="text-align justify">

?What is Entrepreneurship

Many definitions of entrepreneurship can be found in the literature describing business processes. The earliest definition of entrepreneurship, dating from the eighteenth century, used it as an economic term describing the process of bearing the risk of buying at certain prices and selling at uncertain prices. Other, later commentators broadened the definition to include the concept of bringing together the factors of production. This definition led others to question whether there was any unique entrepreneurial function or whether it was simply a form of management. Early this century, the concept of innovation was added to the definition of entrepreneur-ship. This innovation could be process innovation, market innovation, product innovation, factor innovation, and even organisational innovation. Later definitions described entrepreneurship as involving the creation of new enterprises and that the entrepreneur is the founder.Considerable effort has also gone into trying to understand the psychological and sociological wellsprings of entrepreneurship. These studies have noted some common characteristics among entrepreneurs with respect to need for achievement, perceived locus of control, orientation toward intuitive rather than sensate thinking, and risk-taking propensity. In addition, many have commented upon the common, but not universal, thread of childhood deprivation, minority group membership and early adolescent economic experiences as ty-pifying the entrepreneur.At first glance then, we may have the beginnings of a definition of entrepreneurship. However, detailed study of both the literature and actual examples of entrepreneurship tend to make a definition more difficult, if not impossible.Consider, for example, the degree to which entrepreneurship is synonymous with 'bearing risk', 'innovation', or even founding a com-pany. Each of the terms described above focuses upon some aspect of some entrepreneurs, but if one has to be the founder to be an entrepreneur, then neither Thomas Watson of IBM nor Rey Kroc of McDonald's will qualify yet few would seriously argue that these individuals were not entrepreneurs.Although risk bearing is an important element of entrepreneurial behaviour, many entrepreneurs have succeeded by avoiding risk where possible and

seeking others to bear the risk. As one extremely successful entre-preneur has said 'My idea of risk and reward is for me to get the reward and others to take the risks'.Creativity is often not a prerequisite for entrepreneurship either. Many successful entrepreneurs have been good at copying others and they qualify as innovators and creators only by stretching the definition beyond elastic limits.There are similarly many questions about what the psychological and social traits of entrepreneurs are. The same traits shared by two individuals can often lead to vast different results: successful and unsuccessful entrepreneurs can share the characteristics commonly identified. As well, the studies of the life paths of entrepreneurs often show decreasing 'entrepreneurship' following success, which tends to disprove the centrality of character or personality traits as a sufficient basis for defining entrepreneurship.So, we are left with a range of factors and behaviours which identify entrepreneurship in some individuals. All of the above tends to reinforce the view that it is difficult, if not impossible to define what an entrepreneur is, and that the word itself can be best used in the past tense to describe a successful .business person

<div class="e>

همه می توانند کارآفرین باشند

... Entrepreneurshipکارآفرینی بدون ریسک امکان پذیر نمی باشد

بطور ساده کارآفرین به شخص حقیقی یا حقوقی ای گفته می شود که توانایی تحمل ریسک - اغلب مالی - را دارد و می تواند یک ایده اولیه را به یک فعالیت اقتصادی تبدیل کند. همه ما می توانیم یک کارآفرین باشیم، چه کارمند، چه کشاورز و ... در هر پست و مقامیکه باشیم در راه انجام فعالیت های خود می توانیم کارآفرین بوده و ایده های خود برای بهبود انجام کارها را به واقعیت تبدیل کنیم.یک کشاورز می تواند با راه اندازی روش های جدید کاشت، آبیاری، نگهداری و ... کمیت یا کیفیت محصولات خود را بالاببرد. یک کارمند می تواند برای انجام فعالیت های روزانه و البته در چهارچوباختیارات خود روش های جدیدی را اختیار کند تا انجام کارها برای خود و ارباب رجوعسریعتر و با کیفیت بالاتری صورت پذیرد. یک مهندس یا شرکت می تواند با قبول هزینههای تولید آزمایشگاهی، نمونه ای از یک محصول را تولید کرده و در صورت مفید بودنآنرا تولید انبوه نماید و به جامعه خود خدمت کند. یک مربی تیم فوتبال می تواند بااتخاذ روشهای مدیریتی و arrange یک تیم به موفقیت های بسیار دست پیدا کند و .... همانطور که مشاهده می کنید در تمام مثال هایی که آورده شد نوعی ریسک وجوددارد. این ریسک ممکن است باعث از بین رفتن محصول کشاورز شود یا باعث شود تا کارمندتوبیخ یا اخراج شود و یا سرمایه گذاری آن مهندس یا شرکت به هدر رود. و دست آخر آنکه آن مربی تیم ممکن است سمت یا اعتبار خود را از دست دهد. بنابراین مشاهده می کنید که بسادگی می توان این نتیجه را گرفت که" کارآفرینی بدون ریسک امکان پذیر نمی باشد ".شاید از همین جمله بتوان فهمید که چرا در کشور ما در میان جوانان کارآفرینی جایگاه والایی ندارد، فعلا- "اجازه دهید بحث فنی را ادامه دهیم.ویژگی های کارآفرینکارآفرین ویژگی ویژه به شرح زیر دارد :- خود اتکایی از اولین خصوصیات یک کار آفرین می باشد.با کمک این نیرو

کـارآفرین می توانـد به مبـارزه بـا سـختی هـا بپردازد. بنابراین اگر می خواهیـدکار آفرین باشـید بایـد این توانایی را در خود تقویت کنیـد.- نیاز به انجام دادن و بـدست آوردن از دیگر خصوصـیات یک کارآفرین می باشد.اینگونه اشـخاص بصورت دائم نیازبه آن دارنـد که محصول یـا خـدمتی را ایجـاد کننـد. از سـاده ترین نوع آن مثلا "در فعالیتهای خانگی گرفته تا پیچیـده ترین کارهایی که ممکن است در تولیـد یـک محصول یـا خـدمت بهآن لازم باشـد.- اسـتفاده از نهایت بهره وریاز دیگر ویژگی های یک کارآفرین هست. یک کارآفرین همواره می خواهـد از وقت خود بهترین اسـتفاده را کنـد.- تحمل ریسک ازدیگر ویژگی های این گونه افراد می باشد.یک کارآفرین می تواند ریسک ناشـی از شـکست راپذیرفته و تحمل کند. این ریسک ممکن است مالی یا حیثیتی باشد و یا از دست دادن بسـیاری چیزها که مردم عادی در زندگی آنها را دارااند، باشد.- آنها شـکارچی فرصـتها هستند.کارآفرین بسادگی می توانـد میـان یک اتفاق بـدون خاصـیت با دیگری که در دل آن فرصت شـکوفایی نهفته است، تمایز قائل شود و دومی را شـکار کنـد.- نیـاز به پیشـرفت دائمی از دیگر ویژگیهای این افرا می باشـد.حتی هنگامی که کارآفرین فعالیت اقتصادی را راه انـدازی کرد متوقف نمی شود او علاقه دارد که همه روزه به پیشرفت های جدیدیدست پیدا کند.- کارآفرین توانایی بالایی در کنترل خود دارد. تحقیقات نشان می دهـد که اغلب کارآفرینان بیشتر از آنکه بتواننـد محیط بیرون را کنترل و مـدیریت کننـد برخود تسلط دارنـد. اثر جنبی این خاصـیت می توانـد همـان قـدرت کنترل بر محیط نیز باشـد.- آنها همواره به هـدف نگاه می کننـد و شب و روز فکرشان رسیدن به هدف می باشد.دقت کنید که تمرکز بر هدف برای بسیاری از مردم دشوار است اغلب به کاری که در حالانجام دادن آن هسـتند فکر می کنند نه هدف.- کارآفرین توانایی تشخصـی اولویت هارا دارد.خوب می داند چه کاری، چه موقع باید انجام شود و حاضـر است بر سـر آن بـادیگران مبـارزه کنـد.- خوش بینی از ویژگی های مهم و بارز یک کارآفرین است. برای همین بسـیاری از کارآفرینان جوان هستند چرا که آنها معمولا "به هر کاری خوشبین می باشند. کارآفرین در برخورد با مشکل بدون آنکه ذهن خود را مخـدوش کنـد مبارزه می کنـدتا آنرا از میان بردارد. حتی اگر مشـکل بزرگ باشد به خود می گوید" الان که نمی شودآنرا حل کرد به کار دیگری می پردازم و بعـد سـراغ آن می آیم.- "شـجاعت از دیگرویژگی های یک کارآفرین می باشـد. دقت کنیـد که تحمـل ریسـک بـا شـجاعت تفـاوت بسـیاری دارد،به این مثال توجه کنیـد. یک مـدیر کارآفرین یک شـرکت را در نظر بگیریـد. او همو‌راه درحال ایجاد تغییر در شـرکت می باشد تا به هدفهای خود نزدیک شود. اگر شـکست بخورد بایدریسک - یا همان هزینه - آنرا بپردازد فرض کنید که پول و امکانات هم دارد و میپردازد. چیزی که این فرد نیاز دارد صـفتی است بنام" شـجاعت "او باید دل انجام این تغییرات و به نوعی بازی با سـرنوشت خود، کارمنـدان و شـرکت را داشـته باشد.- کارآفرین معمولا "قدرت تحمل بالایی دارد. این قـدرت تحمل از مسائل کاری شـروع شده ویقیناً به مسائلی که در اجتماع یا خانواده او بدون شک رخ خواهد داد کشـیده خواهـد شـد. قـدرت تحمل جاذبه ایجاد می کنـد در حالی که عـدم داشـتن آن فرد را مجـذوب می کنـد. مثال ساده آنکه فردی که قـدرت تحمل بالایی ندارد معمولا "در یک شـرکت دولتی - که قدرت تحمل و زنده بودن بالا دارد - مشـغول بکار عادی و بدون جنبیش می شود.- کارآفرینان انگیزه داخلی بالایی برای انجام کار دارد.دقت کنید که اگر فردی دارای انگیزه بسیارقوی برای انجام کاری باشـد و آن انگیزه در درون آن نباشـد در هر لحظه ممکن است که فردآن کار را رها کند. اما نیروی انگیزشـی در کارآفرین در درون خود او وجود دارد و تازنـده هست به کـار و فعـالیت ادامه می دهـد. تفاوت گرمای زمین و خورشـید را مقایسه کنیـد،اگر خورشید برود زمین سرد خواهد شد اما اگر زمین برود خورشید همچنان گرم خواهدماند.منبع: خانه کارآفرینان

A Definition of Entrepreneurship

The concept of entrepreneurship has a wide range of meanings. On the one extreme an entrepreneur is a person of very high aptitude who pioneers change, possessing characteristics found in only a very small fraction of the population. On the other extreme

of definitions, anyone who wants to work for himself or herself is considered to be an entrepreneur.The word entrepreneur originates from the French word, entreprendre, which means "to undertake." In a business context, it means to start a business. The Merriam-Webster Dictionary presents the definition of an entrepreneur as one who organizes, manages, and assumes the risks of a business or enterprise. Schumpeter's View of EntrepreneurshipAustrian economist Joseph Schumpeter 's definition of entrepreneurship placed an emphasis on innovation, such as: * new products * new production methods * new markets * new forms of organizationWealth is created when such innovation results in new demand. From this viewpoint, one can define the function of the entrepreneur as one of combining various input factors in an innovative manner to generate value to the customer with the hope that this value will exceed the cost of the input factors, thus generating superior returns that result in the creation of wealth. Entrepreneurship vs. Small BusinessMany people use the terms "entrepreneur" and "small business owner" synonymously. While they may have much in common, there are significant differences between the entrepreneurial venture and the small business. Entrepreneurial ventures differ from small businesses in these ways: ۱. Amount of wealth creation - rather than simply generating an income stream that replaces traditional employment, a successful entrepreneurial venture creates substantial wealth, typically in excess of several million dollars of profit. ۲. Speed of wealth creation - while a successful small business can generate several million dollars of profit over a lifetime, entrepreneurial wealth creation often is rapid for example, within ۵ years. ۳. Risk - the risk of an entrepreneurial venture must be high otherwise, with the incentive of sure profits many entrepreneurs would be pursuing the idea and the opportunity no longer would exist. ۴. Innovation - entrepreneurship often involves substantial innovation beyond what a small business might exhibit. This innovation gives the venture the competitive advantage that results in wealth creation. The innovation may be in the product or service .itself, or in the business processes used to deliver it

خلاقیت؛ روی دیگر سکه موفقیت کسب و کار

خلاقیت مبنای کارآفرینی است Creativity and business

اشارهنخستین پرسشی که هر کارآفرین باید از خود بپرسد و پاسخی دقیق برای آن در ذهن داشته باشد این است که «هدف ما از راه انـداختن کسب و کار چیست؟» هر گاه احساس کردید از روند کند پیشـرفت امور خسـته شده اید یا دقیقا نمی دانید در کدام جهت در حال حرکت هستیـد این پرسـش را از خود بپرسـید این اقدام نه تنها انگیزه فعالیت را به شـما باز خواهد گرداند یا اگر به هر دلیل

لازم باشد هدف خود را تغییر دهید متوجه این ضرورت شده و راه اشتباه را ادامه نخواهید داد.مقدمهخلاقیت مبنای کارآفرینی است و بدون آن فعالیت ها پس از مدتی حالت تکراری پیدا می کنند. آن دسته از صاحبان کسب و کار که نمی توانند به راه های جدید و کارا برای انجام فعالیت های حرفه ای خود بپردازند یا قادر نیستند در جهت ارایه کالاها و خدمات جدید خلاقیت به خرج دهند، مزیت رقابتی خود را از دست خواهند داد. یکی از عوامل مهم در پرورش خلاقیت مطرح کردن پرسش های دقیق است. می گویند پرسش صحیح نیمی از پاسخ را با خود دارد ابهام بزرگ ترین مانع بر سر پیشرفت برنامه های تجاری است.هدف را با دقت تعریف کنیدنخستین پرسشی که هر کارآفرین باید از خود بپرسد و پاسخی دقیق برای آن در ذهن داشته باشد این است که «هدف ما از راه انداختن کسب و کار چیست؟» هر گاه احساس کردید از روند کند پیشرفت امور خسته شده اید یا دقیقا نمی دانید در کدام جهت در حال حرکت هستید این پرسش را از خود بپرسید این اقدام نه تنها انگیزه فعالیت را به شما باز خواهد گرداند یا اگر به هر دلیل لازم باشد هدف خود را تغییر دهید متوجه این ضرورت شده و راه اشتباه را ادامه نخواهید داد.روش های خود را تحلیل کنیدپرسش دوم این است که: «با چه رو ش هایی قصد دارم به هدف برسم؟» اگر در مسیر حرکت خود به سوی هدف با مقاومت روبه رو می شوید احتمالا روشی که برای رسیدن به هدف انتخاب کرده اید غلط است. به شکل عینی رویکرد خود را با پرسیدن این سوال تحلیل کنید. همواره در این مرحله از خود بپرسید آیا روش بهتری برای رسیدن به هدف وجود دارد؟اگر روش کنونی به کلی غلط باشد چه؟بسیاری از مواقع وابستگی ما به روشی که ابتدا انتخاب کرده ایم باعث می شود نخواهیم آ ن را تغییر دهیم. فکر کردن به این که ممکن است اشتباه کرده باشیم جرات می خواهد اما در ازای به خرج دادن این جرات، با امکان های جدیدی روبه رو می شویم که با برگزیدن آن ها از شکست در کسب و کار خود جلوگیری خواهیم کرد. قاعده این است: «همواره قبل از آن که به گوینده حرف دقت کنید به این که چه حرفی صحیح است توجه کنید.»فرضیات خود را از نو بررسی کنیدسومین پرسش مهم که کارآفرین باید از خود بپرسد این است که: «آیا فرضیات ما درست است؟» منظور فرضیات ذهنی درباره افراد، محصولات، خدمات، بازار و تجارت است. بهتر است ابتدا از خود بپرسیم فرضیات ما چه هستند. درباره رقبا، وضعیت بازار، تمایلات، سلایق مشتری ها، کیفیت کالاها و خدمات دقیقا چه فکر می کنیم. فرضیات غلط مبنا و ریشه تمام شکست هاست. از خود بپرسید اگر فرضیات ذهنی ناگفته و ناخودآگاه اشتباه باشند چه باید کرد. پس از مطرح شدن این پرسش ها، باید حوصله داشت و با دقت به آن ها پاسخ داد.البته پاسخی بدون پیش داوری.تصمیم های پیشین را تحلیل کنیدچهارمین پرسش بسیار تاثیرگذار در آینده کسب و کارها این است: «از تصمیم های گذشته من کدام ها صحیح و کدام ها غلط بوده اند؟» در فواصل زمانی معین تمام تصمیم های خود را بررسی و تحلیل کنید. از خود بپرسید اگر آن تصمیم را نگرفته بودم اکنون با اطلاعاتی که دارم آیا باز آن را اتخاذ می کردم. اگر این شخص را استخدام نکرده بودم یا در این پروژه شرکت نمی کردم با توجه به اطلاعات کنونی ام آیا اکنون این کار را انجام می دادم؟ این پرسش ها به شما کمک می کند با وضوح جایگاه کنونی تان را درک کنید و چشم بسته به اشتباهات احتمالی خود ادامه ندهید. اگر پاسخ شما به هر یک از این پرسش ها منفی است باید هر چه زودتر آن تصمیم را حذف کنید. همواره در اولین فرصت از ادامه ضرردهی اجتناب کنید.بازبینی برنامه کلان را در اولویت قرار دهیدپرسش پنجم به ویژه در دنیای به سرعت در حال تغییر کنونی بسیار حیاتی است: «آیا استراتژی شرکت و هدف آن همچنان درست است؟» طی سه دهه گذشته ظهور تکنولوژی های جدید و تحولات اقتصادی باعث شده بسیاری از کسب و کارها نه تنها سودده نباشند بلکه فلسفه وجودی خود را از دست بدهند، کارآفرین ها همواره باید روندهای کلان را در دنیای اطراف خود مورد توجه قرار دهند. در غیر این صورت بسیاری از آن ها زمانی به خود می آیند که کالاها و خدماتی که ارایه می دهند دیگر بازاری مناسب ندارد و تولیدکنندگان دیگر سهم آن ها را در بازار تصاحب کرده اند. به مثالی جالب توجه اشاره می کنیم؛شرکت های اتومبیل سازی فورد و جنرال موتورز آمریکا سال ها بزرگ ترین تولیدکنندگان خودرو در جهان بودند. آن ها هر سال میلیاردها دلار صرف تحقیق و توسعه می کردند اما طی دو سال

گذشته متحمل ضررهای بسیار عظیمی شده اند. علت این امر بی توجهی به تغییر سلیقه مصرف کنندگان، افزایش هزینه انرژی و در نتیجه تولید محصولات نامناسب برای بازار کنونی بوده است.رقیب این دو شرکت یعنی شرکت تویو تا ی ژاپن با اولویت دادن به تولید محصولات کم مصرف، ارزان و با کیفیت در سال ۲۰۰۷ به بزرگ ترین تولیدکننده خودرو در جهان تبدیل شد و اکنون در ۲۷ کشور جهان کارخانه تولید خودرو دارد. تحلیل گران معتقدند بخش تحقیق و توسعه در شرکت تویوتا هدفمند حرکت کرده و توانسته محصولاتی مناسب سلیقه مردم و نیز سازگار با شرایط کنونی بازار جهانی را برای تولید توصیه کند. آینده نگری و بازبینی اهداف و استراتژی ها ویژگی اصلی تولید در شرکت تویوتاست، به این ترتیب انعطاف در اهداف از جمله عوامل حفظ بقای شرکت محسوب می شود. منبع: هفته نامه بیزنس ویک – روزنامه سرمایه

Creativity And Innovation Driving Business

Collective experiences, best practices and insights on Creativity and Innovation driving Business Organizations. Questions & Answers on generating, managing and growing Creativity and Innovation through proven processes. Insights, ideas & success stories on Innovators and Disruptors creating Disruptive Innovations, winning Market Share and gaining Market Leadership. Comprehensive fundamental analysis on top ۵۰ innovative .companies

ویژگی های رفتاری مدیر کارآفرین

... Entrepreneurship managerمدیر کارآفرین همواره بدنبال تغییر استسهیلا کیاسی – کارشناسی ارشد امور فرهنگی چکیده:قابلیت های مدیر فرهنگی کارآفرین از جمله ویژگی های رفتاری یک کارآفرین تلقی می شود. مراد از قابلیت ها ، ظرفیت یا توانمندی های شخصی مدیر کارآفرین برای ایفای نقش های مدیریتی در سازمان است که خود از عوامل مختلفی ناشی می شود. مدیر فرهنگی کارآفرین همواره بدنبال تغییر است.تغییراتی که بر ترجیحات ذهنی مخاطب اثر گذاشته و به نیاز او سمت و سو می دهد. تغییر در ترجیحات، تغییر در ارزش ها و باورهای مصرف کننده کالا و خدمات فرهنگی است. رفتار مدیر فرهنگی کارآفرین اینچنین خود را نمایان می سازد.مقدمه:در طی سالیان متمادی ، محققین کارآفرینی به دنبال ویژگی ها و خصوصیات کارآفرینان در مقایسه با افراد غیر کارآفرین بوده اند. نتیجه فعالیت های بدست آمده ویژگی ها و خصوصیات کارآفرینان به سه دسته تقسیم شده است:الف) ویژگی های مربوط به صفات شخصیتی کارآفرینان در دو بعد روانشناختی و جمعیت شناختی(دموگرافیکی) در این ویژگی به خصوصیات نسبتا ثابت شخصیتی اشاره می شود.ب) ویژگی های مربوط به رفتار کارآفرینان با عنوان رویکرد رفتاری کارآفرینان . در چنین رویکردی فعالیت ها و ویژگی های نسبتا متغیر رفتاری کارآفرینان مبنای تعریف و بازشناسی قرار گرفته است.ج – ویژگی های مربوط به رفتار کارآفرینان در محیط های مختلف با نگرش بر رفتار اقتضایی کارآفرینانویژگی های شخصیتی از آن روی دارای اهمیت است که در نهایت منجر به رفتار می شود. ویژگی های شخصیتی نسبتا ثابت است و آنچه که تغییر می یابد، ویژگی های رفتاری است که در طول زمان و بر حسب باورها و ارزش های موجود در جامعه ، ارزش های خانوادگی و گروههای اجتماعی تاثیر پذیرفته و تغییر می یابد. بر این اساس مدیر فرهنگی کارآفرین با توجه به ملاحظات باورها و ارزش های موجود در جامعه ، فعالیت ها و ویژگی های نسبتا متغیر رفتاری کارآفرینی را از خود بروز می دهند.رفتار مدیر فرهنگی کارآفرینایجاد مطلوبیت و مقبولیت فعالیت های کارافرینانه فرهنگی و جستجو برای تغییر دائمی بر اساس ویژگی های شخصیتی کارآفرین ، حول موارد زیر بنا گذاشته می شود:تغییر در ترجیحات مصرف کننده :به کار گیری ارزش ها و باورهای مصرف کننده

: فرهنگ نمونه ای از ارزش ها، باورها و عقاید و سایر سامانه های نمادین معنی دار نهفته در رفتار انسان است. از این روی با بکارگیری باورها و ارزش های نمادین مصرف کننده ، زمینه های ایجاد عملکردهای کارافرینانه را در راستای هنجارهای فرهنگی شکل خواهد گرفت.تغییر در ارزش ها و باورهای مصرف کننده: میل به تحول و تکامل به معنای تلاش در جهت شناختن اندیشه ها و عقاید جدید و نوآوری و خلاقیت است. استقبال از طرح ها و اندیشه های نوین و نوآور در جامعه ، به سمت تغییر در ارزش ها و باورهای مصرف کننده ، به ایجاد ذهنی پویا و خلاق در دیدگاه مصرف کننده کشیده می شود.انتقال ترجیحات ذهنی خود به مصرف کنندهمدیر فرهنگی کارآفرین در کار خرید و فروش کالاهای نمادین ، عقاید ، تصاویر و تجاربی هستند که ارزش ثابتی ندارد و تنها از طریق درک مصرف کننده نهایی به آن ارزش داده می شود. مصرف کنندگان فرهنگی با منطق اقتصادی یک کالا و یا خدمت فرهنگی را دریافت نمی کنند. درک آن ها از مفهوم ارزش بسیار موردی و شخصی است. یک کالای فرهنگی به خودی خود دارای جذابیت نیست و این مدیر فرهنگی کارآفرین است که ارزش و مطلوبیت یک کالای فرهنگی و به عبارتی ترجیحات ذهنی خود را به مصرف کننده القا می نماید.در طبقه بندی که از عملکرد مدیران فرهنگی بدست آمده است، قابلیت های مدیر فرهنگی کارآفرین از جمله ویژگی های شخصیتی یک کارآفرین تلقی می شود. سرمایه گذاری در متنوع نمودن کالاها و خدمات فرهنگی ، زمینه آفرینش ارزش فرهنگی را فراهم آورده و بر ترجیحات ذهنی مخاطب ، آنگونه که خواهان آن است تاثیر می گذارد. نتیجه آنکه یافتن جایگاه و ثبات وضعیت بازار ، جملگی از ویژگی های عملکردی یک مدیر فرهنگی کارآفرین خواهد بود.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن

منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹